

---

# **BACHELORARBEIT**

---

(Herr)  
**Niclas Zahn**

## **Hotelbettenbanken – Marktchancen und Risiken für die Hotellerie**

**Erbes-Büdesheim, den 21. Januar 2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Hotelbettenbanken – Marktchancen und Risiken für die Hotellerie**

Autor:  
**(Herr) Niclas Zahn**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**Hotel-, Tourismus- und Eventmanagement**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Timo Hinrichsen**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Hotel Bed banks - Market Opportunities and Risks for the Hotel Industry**

author:  
**Niclas Zahn**

course of studies:  
**Business Management**

seminar group:  
**Hotel-, tourism- and eventmanagement**

first examiner:  
**Prof. Dr. Kreyher**

second examiner:  
**Timo Hinrichsen**

submission:  
Erbes-Buedesheim, 21 january 2014

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Zahn, Niclas

Hotelbettenbanken – Marktchancen und Risiken für die Hotellerie

71 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich zunächst mit dem Hotelmanagement und deren Aufgabengebiete. Anschließend gibt sie einen Überblick über Hotelbettenbanken. Anhand von Fallbeispielen wird die Marktsituation, Vertrags- und Preispolitik, sowie deren Marketing untersucht. Daraufhin werden die traditionellen Möglichkeiten der Distribution von Hotels unter Berücksichtigung aktueller Trends im Tourismus und deren Auswirkungen auf die Hotellerie aufgezeigt. Die Vertrieboptimierung von Hotels wird anhand von Expertenbefragungen untersucht und ausgewertet. Zuletzt werden die gewonnenen Ergebnisse sowie praktische Tipps in Form eines Leitfadens zusammengefasst. Dieser soll Hoteliers als Entscheidungshilfe bei der Auswahl der Hotelbettenbanken und der möglichen Vertrieboptimierung dienen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Hotelmanagement .....</b>	<b>4</b>
2.1 Was zu beachten ist.....	4
2.2 Bettenmanagement.....	4
2.3 Preispolitik.....	5
2.4 Qualitätsmanagement .....	5
2.5 Hotelmarketing .....	7
<b>3 Bettenbanken .....</b>	<b>9</b>
3.1 Bettenbanken und Fallbeispiele .....	9
3.2 Begründung der Auswahl .....	10
3.3 Marktsituation.....	11
3.4 Vertragspolitik und Preispolitik .....	12
3.5 Online-Marketing.....	12
3.5.1 Social-Media Marketing.....	13
3.5.2 E-Mail-Marketing.....	13
3.5.3 Suchmaschinenmarketing.....	14
3.5.4 Affiliate Marketing .....	17
3.6 Initiative gegen Hotelbettenbanken .....	18
<b>4 Distributionspolitik.....</b>	<b>19</b>
4.1 Direkte Distribution.....	21
4.1.1 Direkter Eigenvertrieb .....	21
4.1.2 Direkter Fremdvertrieb .....	22
4.2 Indirekte Distribution .....	23
4.2.1 Reisebüros.....	24
4.2.2 Reiseveranstalter .....	25

---

4.2.3	Sonstige Indirekte Distribution.....	27
4.3	Elektronische Distribution.....	30
4.3.1	CRS .....	30
4.3.2	GDS.....	31
4.4	Internet als Distribution .....	32
4.4.1	Die eigene Webseite.....	33
<b>5</b>	<b>Online – Umfrage an Führungskräfte der Hotellerie .....</b>	<b>34</b>
5.1	Methodik und Ziel.....	34
5.2	Aufbau der Umfrage.....	34
5.3	Auswertung der Antworten .....	35
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>41</b>
6.1	Zusammenfassung und Zukunftsausblick .....	41
6.2	Risiken von Hotelbettenbanken.....	44
6.3	Chancen von Hotelbettenbanken .....	46
6.4	Handlungsempfehlungen .....	47
6.5	Leitfaden zur Optimierung des Vertriebes .....	50
<b>7</b>	<b>Abschließendes Fazit.....</b>	<b>51</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XIV</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXI</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	-	Business-to-Business
B2C	-	Business-to-Consumer
BGB	-	Bürgerliches Gesetzbuch
CRS	-	Central Reservation System
DEHOGA	-	Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V.
EFQM	-	European Foundation of Quality Management
HRS	-	Hotel Reservation Service, Online Bettenbank der HRS Robert Ragge GmbH
GDS	-	Global Distribution System (z.B. Amadeus)

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: EFQM-Modell (Quelle: Skript Internationales Hotelmanagement Timo Hinrichsen, 19.11.2012) .....	6
Abbildung 2: 7 P's des Dienstleistungsmarketing (Quelle: Eigene Darstellung).....	7
Abbildung 3: Suchergebnisse für Hotels in Bremerhaven (Quelle: Eigene Suchanfrage Google 17.12.2013).....	15
Abbildung 4: Wie wir Google sehen (Quelle: <a href="http://www.webmasterpro.de/management/news/2008/11/11/wie-wir-google-sehen-eyetracking-studie-des-bvdw.html">http://www.webmasterpro.de/management/news/2008/11/11/wie-wir-google-sehen-eyetracking-studie-des-bvdw.html</a> (Stand 17.12.2013) .....	16
Abbildung 5: So wurde gebucht 2011 ( <a href="http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3_0.png">http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3_0.png</a> 05.12.2013).....	20
Abbildung 6: Indirekte Distribution in der Hotellerie (Quelle: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie 2011).....	23
Abbildung 7: Größte Reiseveranstalter Deutschlands (Quelle: <a href="http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/D_RV_Zahlen_Fakten2012.pdf">http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/D_RV_Zahlen_Fakten2012.pdf</a> 09.12.2013) .....	25
Abbildung 8: Vorteile von Hotelkooperationen (Quelle: Gardini Marketing/Management in der Hotellerie 2009, 193) .....	28
Abbildung 9: Reservierungskette - GDS - CRS – Hotel (Quelle: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie München 2011, 234).....	31
Abbildung 10: Statistische Daten (Quelle: eigene Umfrage) .....	36
Abbildung 11: Verkaufen Sie Hotelzimmer über das Internet? (Quelle: eigene Umfrage) .....	37
Abbildung 12: Übermächte Booking.com & HRS (Quelle: <a href="http://www.prmaximus.de/80979">http://www.prmaximus.de/80979</a> Stand: 12.01.2014) .....	44



## Vorwort

Diese Arbeit entwickelte sich aus der Idee, meine Praktikantentätigkeit im Hoteleinkauf bei der Thomas Cook AG während meines Studiums sowohl mit meinem Studienschwerpunkt Hotel-, Tourismus- und Eventmanagement als auch mit meiner Berufserfahrung als Hotel- und Gastgewerbeassistent und stellvertretender Rezeptionsleiter zu verbinden.

Die Vorrecherche in der Hotellerie hat ergeben, dass es großen Informationsbedarf im Bereich Hotelbettenbanken gibt – insbesondere im Bereich der Chancen, die sie bieten, andererseits aber auch nicht mehr von ihnen abhängig zu sein. Zielsetzung war daher die Erstellung eines Art Leitfadens für Hoteliere über die möglichen Chancen und Risiken von Hotelbettenbanken.

Mein Dank gilt mehreren Experten, die mir im Rahmen meiner Befragung sehr interessante Informationen vermittelt sowie Zusammenhänge erschlossen haben.

Besonders möchte ich mich bei T. Hinrichsen von der Lösungsfinder GmbH und bei J. Mitterer von der Hotel zur Tenne Volkhardt KG bedanken, die mir die praktische Relevanz aus der Sicht des Hoteliers verdeutlicht und mir ab dem Zeitpunkt der Vorrecherche wertvolle Informationen und Ratschläge geliefert haben.

Erbes-Büdesheim im Januar 2014

# 1 Einleitung

Das folgende Dokument wird im Rahmen des Studiengangs „Business Management – Hotel-, Tourismus- und Eventmanagement (B.A.)“ an der Hochschule Mittweida erarbeitet. Es dient als Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades „Bachelor of Arts“. Das Thema dieser Bachelorarbeit behandelt die Marktchancen und -risiken von Hotelbettenbanken für die Hotellerie. Der Vertrieb von Hotelübernachtungen über Hotelbettenbanken wird immer aufwendiger und komplizierter, aber auch immer wichtiger für die Hotelbetriebe.

„Mit rosigem Blick schaut die Bettenbank Hotelbeds aufs laufende Jahr...Ferner erwartet die Firma, dass bis Jahresende 60.000 Hotels über seine Datenbanken buchbar sind. Im Vorjahr waren es knapp 54.600, 2011 etwa 45.000 Häuser. Die Zahl der Suchabfragen liegt bereits jetzt bei 1,5 Mrd. pro Monat.“ [Pusch, 2013].

Es gibt kein einziges deutsches Fachbuch, das sich ausschließlich mit dem Thema Hotelbettenbanken oder Online Hotelportale befasst. Das Thema wurde bisher hauptsächlich im Rahmen der Distributionspolitik, in den Hotelmarketing und –management Büchern behandelt.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Tourismusbranche ist eines der wichtigsten deutschen Branchen. Mit 2,9 Millionen Beschäftigten, sichert und schafft sie Arbeitsplätze und ist mit einem Anteil von 9,7 Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfungskette, eine der wichtigsten Branchen der deutschen Volkswirtschaft. Sie hat damit einen größeren Anteil wie z.B. die Automobilindustrie [vgl. Zahlen und Fakten 2012].

Die Hotellerie ist ein wichtiger Bestandteil der Tourismusbranche. Nach dem Umsatzeinbruch im Jahr 2003 scheint die wirtschaftliche Lage stabilisiert. Mittlerweile verzeichnet die Tourismusbranche wieder eine positive Entwicklung. Für das Jahr 2030 werden folgende Ankunftsahlen sowie ein durchschnittliches Wachstum von 2,3 Prozent pro Jahr für Europa prognostiziert. Im Jahr 1995 betrug die Anzahl der Ankünfte in Europa 336 Millionen, 2012 waren es 534 Millionen und für das Jahr 2030 werden 744 Millionen vorhergesagt [vgl. Incoming-Tourismus Deutschland 2013].

Auch Deutschland als Reiseziel wird für Gäste immer beliebter. Die Übernachtungen in deutschen Hotels stiegen von 2011 bis 2012 um 13,3 Millionen. Das heißt, von 330,3 auf 338,6 Millionen erhöhte sich die Anzahl deutscher Besucher in Deutschland und von 63,8 auf 68,8 Millionen stieg die Anzahl von ausländischen Besuchern in Deutschland.

Das bedeutet, laut Angaben des statistischen Bundesamtes, eine Steigerung um 4 Prozent. In Deutschland gab es 2012, 35.298 Hotelbetriebe mit über 1,7 Millionen Betten. Die Auslastung der Betriebe lag bei 65 Prozent [vgl. Zahlen und Fakten 2012]. Durch den Neu- und Ausbau von Hotels in Deutschland wird die Auslastung der einzelnen Hotels in Deutschland sinken. Die Überkapazität an Betten wird in den kommenden Jahren weiter steigen. Dies birgt für die Hotels eine große Gefahr.

Ein weiterer Faktor für die Hotellerie ist das Internet. Es hat die zwischenmenschliche Kommunikation weltweit revolutioniert. Für Hoteliers ist es zu einem der wichtigsten Marketing- und Vertriebsplattformen geworden. Die Bedeutung des Internets als Informationsquelle steigt stetig. So wurden im Jahr 2011 bereits 19 Prozent aller Buchungen über Hotelbettenbanken im Internet getätigt [vgl. So wurde gebucht 2011].

Aber die globale Vernetzung bietet nicht nur Chancen für Hoteliers, sondern stellt sie auch vor ganz neue Herausforderungen. Die Verdienstmöglichkeiten die das Internet bietet, führten zu einer Vielzahl neuer Distributionskanälen in der Hotellerie. Ebenfalls entstand eine Reihe von Unternehmen, die sich auf die Vertriebsleitungen für touristische Produkte im Internet spezialisieren.

Die Herausforderungen der Hotellerie für Kundengewinnung und Differenzierung von der Konkurrenz besteht im Mentalitätswandel der Konsumenten und in der Erfüllung ihrer Wünsche. Problematisch für die Hotellerie sind die ständige Verschärfung der Konkurrenzsituation und die wachsende Preistransparenz in Form von Hotelbettenbanken im Internet. In vielen großen Städten gerät der Hotelmarkt, wegen sinkender Auslastung und steigender Bettenanzahl, diverser neuer Hotels unter Druck [vgl. Hotelbranche droht Preiskampf/Preiskamp in der Hotellerie].

Die hohe Konzentration von Mitbewerbern und die Zunahme der Distributionskanäle haben die strategische Planung der Distribution und die Auswahl der Kanäle zu einem wichtigen Erfolgskriterium in der Hotellerie gemacht.

Eine Antwort auf die Probleme der Hoteliers könnten Hotelbettenbanken sein, die in der folgenden Arbeit genau betrachtet werden. Ziel ist es, die Vertriebssituation in der Hotellerie und den daraus resultierenden Strukturwandel sowie die Chancen und Risiken von Hotelbettenbanken darzustellen und kritisch zu beleuchten.

Im Anschluss sollen Möglichkeiten und Strategien erarbeitet werden, die es den Hoteliers ermöglicht, ihren Vertrieb über Hotelbettenbanken bestmöglich auszunutzen. Nicht in die Abhängigkeit der Portale zu geraten und ihre Position im „Internet“ zu stärken, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Um Marktchancen und –risiken von Hotelbettenbanken beurteilen zu können, wird in Kapitel 2 die besondere Marktsituation der Hotellerie erläutert. In Kapitel 3 werden die diversen Formen von Hotelbettenbanken anhand von Praxisbeispielen dargestellt und anhand der Marktsituation, die Vertrags- und Preispolitik beurteilt. Des Weiteren wird das Online-Marketing der Hotelbettenbanken aufgezeigt und die Auswahl der Firmen begründet. Im Anschluss werden zwei aktuelle Initiativen dargestellt, die sich gegen die „Macht“ der Bettenbanken stemmen wollen. In Kapitel 4 werden die Formen der Distributionspolitik in einem Hotel dargestellt. Es zeigt die Besonderheiten der Distribution in der Hotellerie auf. Die darauf folgenden nächsten drei Unterkapiteln geben einen Überblick über die in der Hotellerie bereits genutzten „traditionellen“ Distributionswege. Internet als Distribution wird mit der eigenen Website im darauffolgenden Kapitel dargestellt, Weitere Formen der Internet-Distribution sind bereits im Kapitel Online-Marketing erläutert worden. Um Praxisnähe und Aktualität der Arbeit zu gewährleisten, wird in Kapitel 5 das Ergebnis einer Expertenbefragung vorgestellt. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen und stellt einen Leitfaden für Hoteliere zum Thema Hotelbettenbanken dar. In Kapitel 7 wird die Fragestellung der Arbeit beantwortet und ein abschließendes Fazit gezogen.

Aufgrund der Aktualität der Thematik scheint der ausschließliche Bezug auf Sekundärliteratur unzureichend. Außerdem existiert bislang wenig Fachliteratur. Der Großteil der wissenschaftlich fundierten Studien wird von den Hotelbettenbanken erstellt und ist aufgrund der Geheimhaltungspolitik der Unternehmen nicht zugänglich. Die Basis für diese Arbeit bilden daher sowohl Primär- als auch Sekundärforschung. Als Sekundärquellen werden hauptsächlich Studien und statistische Quellen von Branchenverbänden sowie aktuelle Pressemitteilungen angeführt. Diese Markt- und Branchenanalysen werden auf der Basis von Umfragen ermittelt. Aufgrund der Geheimhaltungspolitik der Bettenbanken besteht keine Möglichkeit die statistischen Ergebnisse dieser Umfragen zu verifizieren. Die Primärforschung bezieht sich auf eine eigens erstellte Online- Umfrage an Fach- und Führungskräfte aus der Hotellerie.

## **2 Hotelmanagement**

### **2.1 Was zu beachten ist**

Die Aufgabe des Hotels besteht darin, dass es während der Dauer des Aufenthaltes eines Gastes, eine möglichst enge und innige Beziehung zu diesem herstellt, Dienste und Leistungen die es ihm darreicht zu einem harmonischen Gesamtpaket schnürt und den Gast damit zur Verlängerung seines Aufenthaltes oder zu einer Wiederholung animiert. In der Hotellerie werden die Angebote immer ähnlicher, viele Leistungen werden angeboten. Die größte Aufgabe besteht darin, sich von Mitbewerbern in irgendeiner Form abzusetzen.

Die Hotellerie weist verschiedene Arten von Hotels auf. Einerseits kann zwischen Privat- und Konzernhotels unterschieden werden, andererseits zwischen der Ausstattung der Hotels. Hierbei ist die bekannteste Art die Hotelklassifizierung durch Sterne. Dabei verteilt der DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) bei einem Test im Hotel Punktzahlen für die Bereiche: Gebäude/Raumangebot, Einrichtung, Service, Freizeit, Angebotsgestaltung. Hierbei wird ein genau festgelegter Kriterienkatalog zu Hilfe genommen und jeder Bereich eines Hotels genauestens beurteilt. Nach Erhalt der Sterne durch den DEHOGA erfolgen in regelmäßigen Abständen erneute Tests, um die Klassifizierung zu bestätigen.

### **2.2 Bettenmanagement**

Bettenmanagement, auch bekannt unter Rooms-Division Management oder Logis-Management, ist eine der wichtigsten Abteilung in einem Hotel, da sie die Umsatzstärkste Abteilung eines Hotels ist. Der Rooms-Division-Manager ist dafür zuständig, die Hotelzimmer zum bestmöglichen Preis auszulasten (siehe Kapitel 2.3. Revenue und Yield Management). Darüber hinaus werden Entscheidungen getroffen, welche Vertriebswege (siehe Kapitel 4. Distributionspolitik) verwendet werden. Im Jahr 2012 lag die durchschnittliche Zimmerauslastung in Deutschland bei ca. 65 Prozent. Dies zeigt die Wichtigkeit des Bettenmanagements für das Hotel auf.

## 2.3 Preispolitik

Die Preispolitik wird in den meisten Hotels von einem Revenue-Manager oder der Hoteldirektion festgelegt. Ziel ist Maximierung des Umsatzes und der Marktanteile des Hotels. Hauptaufgabe ist die Gestaltung der Zimmerpreise [vgl. Henschel 2008, 389]. Des Weiteren ist der Revenue-Manager für die Pflege aller Reservierungssysteme verantwortlich und pflegt, aktualisiert und analysiert Belegungszahlen, Belegungszeiträume sowie die Raten. Bei einer flexiblen Preisgestaltung der Raten spricht man auch von Yield Management. Ziel des Yield Managements ist es, durch eine variable Preisgestaltung ein möglichst optimales Verhältnis zwischen erzieltm Übernachtungspreis und hoher Auslastung zu erreichen [vgl. Henschel 2008, 396].

„Yield-Management basiert auf Informationen aus der Vergangenheit sowie der Zukunft, die aus internen und externen Quellen gewonnen werden können und Aussagen über die Nachfragentwicklung, die Kapazitäten und die Kapazitätsentwicklung am Standort, die Ertragsentwicklung, die Kostenentwicklung und Kostenstruktur liefern.“ [Henschel 2008, 400].

## 2.4 Qualitätsmanagement

In der Hotellerie nimmt das Qualitätsmanagement aufgrund der steigenden Konkurrenz, des starken Kostendrucks, die gestiegene Reiseerfahrung und das Qualitätsbewusstsein der Gäste, immer mehr an strategischer Bedeutung zu. Das Qualitätsmanagement bezeichnet grundsätzlich alle Maßnahme die der Planung, Steuerung, Überwachung und Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen, Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen. Das Qualitätsmanagement ist fester Bestandteil der Betriebskultur.

Ferner beschließt es Qualitätskontrollen zur Überprüfung des Hotels. Eine übliche Methode der Qualitätskontrolle ist das Erstellen von Checklisten für die einzelnen Abteilungen, um die Abläufe und die Ist-Zustände des Betriebes zu überprüfen. Die Servicebereitschaft und die Freundlichkeit der Mitarbeiter gegenüber dem Gast sind für das Qualitätsmanagement schwer zu überprüfen. Um dies herauszufinden und zu optimieren, gibt es so genannte Mystery Checks. Dabei agieren verdeckte Personen als Gast in allen Bereichen des Hotels und bewerten anhand von festen Kriterien den Service im Betrieb [vgl. Henschel 2008, 116ff].

Ein weiteres Modell zur Qualitätssicherung eines Hotels, ist das EFQM-Modell. Im Jahr 1988 gründete sich die EFQM (European Foundation of Quality Management), bestehend aus Vorstandsvorsitzenden von 14 europäischen Unternehmen, mit dem Ziel,

der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Förderung der Qualität in allen unternehmensrelevanten Bereichen eines Unternehmens. Aus dieser Vereinigung heraus entstand das Qualitätsmodell EFQM. Das EFQM-Modell wird von Hoteliers immer häufiger als Richtlinie für ihr Qualitätsmanagement angewandt und stellt die Basis zur Bewertung von Managementsystemen dar [vgl. EFQM-Modell].

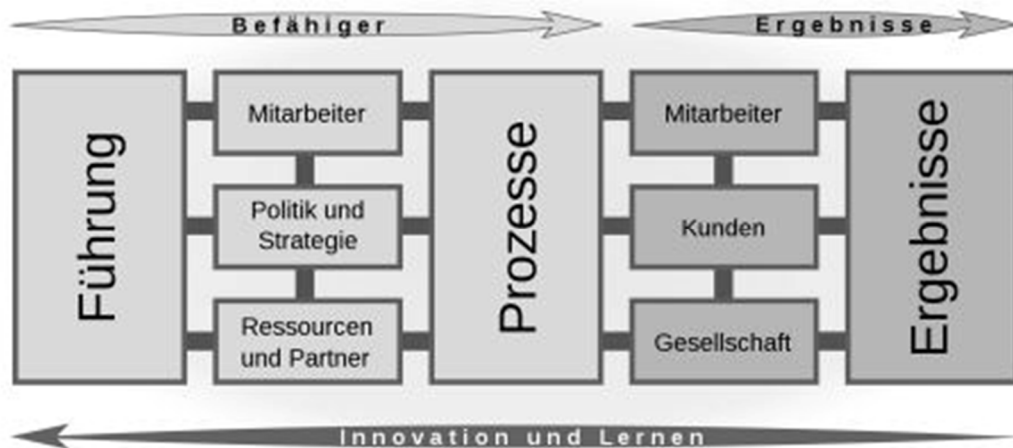


Abbildung 1: EFQM-Modell  
(Quelle: Skript Internationales Hotelmanagement Timo Hinrichsen, 19.11.2012)

Wie in der Abbildung 1 zu erkennen ist, ist das Modell in 9 Bereiche eingeteilt. Anhand dieser Bereiche wird dem Management ein Bewertungsmaßstab zugrunde gelegt, welcher ermöglicht, die eigene Leistungsfähigkeit zu hinterfragen und diese gegebenenfalls zu verbessern.

## 2.5 Hotelmarketing

Eine Denkhaltung, die als Strategie verankert ist, wird als Hotelmarketing verstanden, sobald diese im operativen Handel zum Ausdruck kommt. Um das Hotelmarketing zu bewerten müssen die Eigenschaften der Hotelübernachtung analysiert werden. Hotelübernachtungen und ihre Produkteigenschaften unterscheiden sich stark von den klassischen Handelswaren. Das Marketing in der Hotellerie ist die Reaktion auf Wünsche der Gäste, mit dem Ziel diese aufgrund der Leistung zu begeistern. Es versucht den Verkauf der Produkte mit Hilfe des Marketing-Mix zu fördern. Der Marketing-Mix in der Hotellerie wurde von den traditionellen 4 P's (product, price, place, promotion) um 3 weitere P's erweitert. Hierbei spricht man von der so genannten 7er-Systematik. Diese Erweiterung ist im Dienstleistungsbereich von Nöten, um aus Marketingsicht erfolgreich zu sein [vgl. Freyer 2011, 425]. Nachfolgend werden die 3 zusätzlichen P's des Dienstleistungsmarketing kurz erläutert:

- **People:** Die Mitarbeiter spielen eine bedeutende Rolle im Dienstleistungsmarketing. Sie sind der Differenzierungsfaktor im Wettbewerb.
- **Process:** Beschreibt die optimale Gestaltung der Dienstleistungsprozesse.
- **Physical facilities:** Ist die Erweiterung der Produktpolitik und ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätswahrnehmung. Die Raumgestaltung und Ausstattung, sowie die Atmosphäre und die Infrastruktur spielen dabei die entscheidende Rolle.

[vgl. Gardini 2009, 25]



Abbildung 2: 7 P's des Dienstleistungsmarketing  
(Quelle: Eigene Darstellung)



Hotemarketing ist ein sehr wichtiger Faktor in der schnell wachsenden Tourismusbranche, da es dort eine einzigartige Stellung hat.

Aus praxisbezogener Sicht kann Hotemarketing so verstanden werden, dass

- die nachgefragte (Hotel-) Leistung,
- zur richtigen Zeit und am richtigen Ort,
- zum richtigen Preis,
- auf dem geeigneten Vertriebsweg,
- mit wirksamer Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit,
- den richtigen Gästen angeboten und
- damit ein angemessener Gewinn erzielt wird.

[Henschel 2001, 350]

## 3 Bettenbanken

### 3.1 Bettenbanken und Fallbeispiele

Hotelbettenbanken sind Unternehmen die eine Art Großhändlerfunktion ausführen. Sie führen dabei Hotels in ihrem Portfolio und verkaufen deren Hotelzimmer an die Gäste. Die Hoteliers zahlen dem Unternehmen Provision für die zustande gekommenen Buchungen. Bettenbanken können sowohl Online-Portale sein, die die Zimmer direkt an die Gäste weiter verkaufen, oder Unternehmen, die eine zentrale Bettenbank besitzen und ihre Betten über Reiseveranstalter veräußern.

Zur Veranschaulichung der intermediären Aktivitäten wurden drei Portalanbieter ausgewählt.

- **HRS**

Das Hotelportal HRS (Hotel Reservation System) wurde 1972 von Robert Ragge als Einzelunternehmen gegründet und firmiert seit 1977 als Robert Ragge GmbH. Das Unternehmen begann als kleiner Vermittler von Hotelleistungen für Industrie- und Geschäftsreisende mit zwei Mitarbeitern. Anfangs wurden die Hotels über Kataloge angeboten, bevor HRS 1989 das erste Online-Reservierungssystem mit sofortiger Buchungsbestätigung veröffentlichte. Im Jahr 1995 implementierte HRS erstmals eine mehrsprachige Website. 2008 wurde das Alpenportal tiscover.com mit über 25.000 buchbaren Unterkünften im Alpenraum übernommen und im Jahr 2011 folgte die Übernahme der Mehrheit von hotel.de mit über 210.000 Hotels aller Kategorien. Das Unternehmen beschäftigt laut eigenen Angaben ca. 700 Mitarbeiter in zehn Niederlassungen (Köln, Shanghai, London, Paris, Warschau, Rom, Istanbul, Moskau, Singapur und Peking). Das Portal verfügt über eine Datenbank von „über 25.000 Hotels aller Kategorien in 180 Ländern“ [HRS auf einen Blick].

- **Booking.com**

Booking.com wurde 1996 gegründet und gehört zu priceline.com. Laut eigenen Angaben wird die Website „in mehr als 20 Sprachen übersetzt und bietet über 378.841 Unterkünfte in 193 Ländern“ [über Booking.com]. Das Unternehmen hat über 6400 Mitarbeiter in 115 Büros in mehr als 50 Ländern.

- **Accorhotels.com**

Das Hotelportal accorhotels.com wird von der Accorhotels-Group veröffentlicht und ermöglicht Buchungen der kettenzugehörigen Marken. Die Accor-Gruppe verfügte im Juni 2013 über 3.555 Hotels mit 455.985 Betten. Zum Portfolio der Gruppe gehören 13 Hotelmarken.

## **3.2 Begründung der Auswahl**

Die Hotelportale HRS und Booking.com können als die zwei großen Standardanbieter im Bereich der unabhängigen Hotel-Reservierungssysteme angesehen werden. Unter Betrachtung der drei Grundformen des elektronischen Marktplatzes, sind hrs.de und Booking.com als Makler-Modell mit aktivem Betreiber konzipiert.

Accorhotels.com ist ein Beispiel für ein Anbieter-Modell eines E-Marktplatzes. Es gehört der Hotelgruppe Accor, die die Interessen mehrerer Anbieter vereint und hat keinen unabhängigen sondern einen aktiven Betreiber. Accorhotels.com ist auch ein Hotelportal.

### 3.3 Marktsituation

Unter Marktsituation wurde das gefasst, was der Kunde von den Hotelportalen erwerben kann. Booking.com hat sich nur auf den Hotelbereich konzentriert. HRS bietet zudem ihren Privatkunden weitere Hotelleistungen, und ihren Geschäftskunden Tagungen an. Außerdem ist HRS ein Affiliate von Sixt und AVIS. Kunden können hier ebenfalls den Mietwagen buchen. Auf HRS können standardisierte Tagungen teilweise direkt gebucht werden. Die angebotenen Sonderangebote und Themenhotels beziehen sich wiederum ausschließlich auf den Verkauf von Hotelzimmern. Accorhotels.com ist ein Anbieter-Marktplatz. Auch hier werden neben den Hotelzimmern, Tagungen, Kongressen und Konferenzen, Incentives und Team Building angeboten. Für Tagungen gibt es einen Anfrage Assistenten. Für die weiteren, an Geschäftskunden gerichteten Veranstaltungen gibt es nur das Angebot von Informationen und Kontaktangaben. Darüber hinaus werden auf accorhotels.com ein Dynamic Packaging Tool angeboten, d.h. es kann wie das Hotelportal die Hotelzimmerbuchungen in Echtzeit realisieren, diese mit weiteren touristischen Leistungen, wie Flüge und Ausflügen kombinieren. Auf diese Weise kann sich der Kunde anhand verschiedener Standortmodule eine Pauschalreise nach eigenen Wünschen zusammenstellen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unterschiede im Angebot auszumachen sind. Booking.com fährt mit dem kleinsten Angebot einen klaren Kurs. HRS bleibt trotz der Tagungen, den Hotelübernachtungen weitestgehend treu. Die Tagungen werden nur hoch standardisiert angeboten und können ebenso direkt wie die Zimmer gebucht werden. Das Portal hotel.de von HRS erweitert sein Portfolio und bietet neben klassischen Hotelübernachtungen auch Kurzreisen und Tagungen an.

### 3.4 Vertragspolitik und Preispolitik

Das Portal HRS verlangt von seinen Hoteliers eine Provision von 15 Prozent des Verkaufspreises. Des Weiteren müssen die Hotelpartner garantieren, dass hrs.de immer den besten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und die jeweils günstigsten Buchungs- und Stornierungskonditionen bekommen. Wenn diese Klauseln nicht eingehalten werden, werden die jeweiligen Hotels für Buchungen auf hrs.de gesperrt.

Bei Booking.com gilt eine Basiskommission ab 10 Prozent, die je nach Stadt unterschiedlich ist. Hinzu kommen Kommissionstufen, wodurch man in der Auflistung weiter oben platziert wird. Diese Kommissionstufen erreichen je nach Stadt bis zu 50 Prozent Kommission. Darüber hinaus müssen die Hoteliers, wie auch bei hrs.de, immer den besten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und die jeweils günstigsten Buchungs- und Stornierungskonditionen anbieten.

Accorhotels.com ist dagegen kommissionslos, die Hotels müssen sich nur dazu verpflichten, auch hier immer den besten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und jeweils günstigsten Buchungs- und Stornierungskonditionen anzubieten. Das Hotel zahlt pro Kalenderjahr nur einen bestimmten Betrag an Accor Hotels, um auf der Website gelistet zu sein.

### 3.5 Online-Marketing

Das Online-Marketing der Hotelbettenbanken ist vielfältig. Es werden diverse Marketingkanäle bedient, um auf sich aufmerksam zu machen. In den nachfolgenden Kapiteln werden einige der wichtigsten Marketingformen der Bettenbanken dargestellt.

Die eigene Internetseite ist Grundlage für jede Form von Online-Marketing. Bei der Erstellung ist auf Qualität der Gestaltung, leichte Handhabung und Verkaufsförderung zu achten. Aufgrund des schnellen Zugriffs sowie die Möglichkeit eines Spontankaufs ist der Online Auftritt eines Unternehmens ein unverzichtbares Medium. Die Optimierung der Seite für den mobilen Zugriff ist nicht unbedingt nötig, vereinfacht aber die Handhabung für den Handynutzer und wird immer mehr an Bedeutung gewinnen.

„Rund 13 Prozent aller Hotelgäste buchen ihre Zimmer mit einem mobilen Gerät“ [Hotelbuchung per Handy boomt]. Eine eigene Applikation (App) wird immer wichtiger, da der Markt für mobile Buchungen rasant wächst. Durch das höhere Budget für Online-Marketing, die größere Erfahrung der Mitarbeiter und die Bedienung aller Online-Marketing Kanäle, ergeben sich für Hotelbettenbanken gegenüber Hoteliers große Vorteile.

### 3.5.1 Social-Media Marketing

Unter Social-Media Marketing wird generell die zielgerichtete und marktorientierte Nutzung sozialer Medien wie Facebook, Twitter und Google+ etc. verstanden. Social-Media beschreibt die Werbung für und die Präsentation des Unternehmens über soziale Netzwerke und versucht, die Marketing- und Markenkommunikation eines Unternehmens zu erhöhen. Wesentliche Punkte, für die das Social-Media Marketing angewendet wird, sind unter anderem die Imagepflege, Steigerung der Bekanntheit, das Generieren von Anfragen, die Steigerung des Abverkaufs sowie der Informationsaustausch und die Feedback Möglichkeit. Wenn ein Link auf einem sozialen Netzwerk geteilt wird und von Usern geteilt oder bewertet („geliked“) wird, bewertet eine Suchmaschine die Seite als interessanter. Somit wird indirekt zusätzlich eine Suchmaschinenoptimierung (Kapitel 3.6.3) betrieben. Soziale Netzwerke bieten neben der Präsentation auch die Möglichkeit eine Echtzeit – Buchungsfunktion in den Auftritt zu integrieren. Damit besteht ein weiterer Vertriebskanal, bei dem allerdings Transaktionskosten anfallen [vgl. Hänszler 2011, 237].

### 3.5.2 E-Mail-Marketing

E-Mail-Marketing dient zur Festigung bestehender Kundenbeziehungen. Die Kunden werden auf neue Produkte und Informationen des Unternehmens aufmerksam gemacht. Dies geschieht in der Regel durch den E-Mail-Versand von Newslettern.

Ziel dieser Newsletter ist es, die Aufmerksamkeit zu wecken, die Bekanntheit zu erhöhen sowie im Gedächtnis der registrierten Abonnenten, Stammkunden und potenziellen Kunden zu bleiben. Darüber hinaus können auf den Kunden zugeschnittene Angebote versendet werden. Es sollten einige Faktoren beachtet werden, um das E-Mail-Marketing so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Die wichtigsten Faktoren hierbei sind eine aussagekräftige Betreffzeile, die persönliche Ansprache des Empfängers, eine ansprechende Gestaltung in Anlehnung an das Corporate Design des Unternehmens sowie einfache An- und Abmeldemodalitäten.

### 3.5.3 Suchmaschinenmarketing

Suchmaschinenmarketing ist die Optimierung und die Werbung auf einer Suchmaschine wie Google. Google ist die wichtigste Suchmaschine im deutschsprachigen Raum. Hierbei kann unterschieden werden zwischen Suchmaschinenoptimierung und Suchmaschinenwerbung.

- **Suchmaschinenoptimierung**

Hierbei werden innerhalb einer Internetseite verschiedene Maßnahmen getroffen, um in Suchmaschinen optimal gelistet zu werden. Die Suchmaschine sucht nach Wörtern und Wortzusammenhängen, je mehr Übereinstimmungen getroffen werden, umso besser ist die Platzierung. Google nutzt ca. 200 Bewertungskriterien für die jeweilige Suche. Durch die große Menge an Angeboten ist es immer wichtiger die Internetseite suchmaschinenfreundlich zu optimieren, um einen Platz auf der ersten Seite einer Suchmaschine zu erhalten.

- **Suchmaschinenwerbung**

Bei Google nennt sich die Suchmaschinenwerbung AdWords. Die Anzeigen die man bei Google AdWords schalten lässt, werden pro Klick bezahlt und basieren auf dem Gebotsprinzip. Dabei wird derjenige, der am meisten bezahlt, am besten auf der Seite der Suchmaschine platziert.

[vgl. Baur 2012]

Nachfolgende Abbildungen zeigen Beispiele für Suchergebnisse, die verdeutlichen sollen wie Suchmaschinen wie Google vorgehen.

hotels bremerhaven

Web Bilder Maps Shopping Videos Mehr Suchoptionen

Ungefähr 2.830.000 Ergebnisse (0,24 Sekunden)

Cookies helfen uns bei der Bereitstellung unserer Dienste. Durch die Nutzung unserer Dienste erklären Sie sich damit einverstanden, dass wir Cookies setzen.  
OK Weitere Informationen

Anzeigen zu hotels bremerhaven

**40 Hotels in Bremerhaven - Schnell und sicher online buchen**  
www.booking.com/Bremerhaven-Hotels ★★★★★ 101.883 Verkäuferbewertungen  
Hotels in Bremerhaven reservieren.

**HRS Hotels in Bremerhaven - Jetzt buchen und sparen bei HRS**  
www.hrs.de/ ★★★★★ 12.557 Verkäuferbewertungen  
Hotels Bremerhaven zu Tiefpreisen!

**Hotels in Bremerhaven auf Google** Anzeigen  
Vergleichen Sie Hotels anhand von Bewertungen, Preisen, Fotos und Street View.

65 €	havenhostel Bremerhaven	2-Sterne-Hotel	4.5 ★★★★★ (10)
84 €	City Bremerhaven	3-Sterne-Hotel	4.1 ★★★★★ (5)
49 €	Center Parcs Park Nordseeküste	4-Sterne-Hotel	3.3 ★★★★★ (27)
142 €	Atlantic Hotel Sail City	4-Sterne-Hotel	4.0 ★★★★★ (13)

**Hotel Bremerhaven - Hotels in Bremerhaven günstig buchen**  
www.hotel.de/de/bremerhaven/hotels-31816/   
Hotels in Bremerhaven zu Top-Preisen buchen - Hotelbewertungen von Bremerhaven-Reisenden helfen bei der Auswahl - Hotel Bremerhaven.

**Hotel Bremerhaven - günstige Hotels in Bremerhaven bei ...**  
www.holidaycheck.de > Europa > Deutschland > Bremen   
Hotel in Bremerhaven vom Testsieger. Lesen Sie Hotelbewertungen zu Hotels in Bremerhaven und buchen Sie Ihr Hotel mit Holidaycheck.

**Hotel Bremerhaven: schnell und günstig bei HRS buchen**  
www.hrs.de > HRS Hotellsuche > Deutschland > Niedersachsen   
20+ Einträge, HRS Preisgarantie, 20 Hotels in Bremerhaven beim

**28 Hotels in Bremerhaven**  
www.trivago.de/Hotels-Bremerhaven   
★★★★★ 82 Bewertungen für trivago.de  
Hotels in Bremerhaven, bis-78%,  
Ideales Hotel in Bremerhaven!

**21 Hotels in Bremerhaven**  
www.hotelreservierung.de/Bremerhaven   
★★★★★ 46 Bewertungen  
Hotels Bremerhaven beim Testsieger  
buchen! Alle Hotels zum Tiefpreis

**19 Hotels in Bremerhaven**  
www.hotel.de/Bremerhaven   
Hotels ab 30,-€ pro Zimmer/Nacht  
Günstige Hotels zu Bestpreisen!

**Schönes Bremerhaven Hotel**  
www.columbus-hotel.de/   
Günstiges Hotel nahe Havenwelten  
City und Klimahaus.EZ ab 53€ DZ €72

**Accor Hotels in Bremen**  
www.accorhotels.com/Bremen   
Etap, Mercure, Formule 1 oder ibis  
Hotels ab 29€ bei Accor buchen!

Karte für hotels bremerhaven

Abbildung 3: Suchergebnisse für Hotels in Bremerhaven  
(Quelle: Eigene Suchanfrage Google 17.12.2013)

Abbildung 3 zeigt drei Kästchen auf. Die beiden schwarzen Umrandungen zeigen die Anzeigen der durch die Google-AdWords Werbung geschalteten Internetseiten auf. Das graue Kästchen zeigt die durch Suchmaschinenoptimierung optimierten, Internetanzeigen auf. Booking.com findet man in der Google-AdWords Werbung. HRS und sein Tochterunternehmen hotel.de ist in allen Abschnitten zu finden. Das Tochterunternehmen hotel.de ist um unteren und im rechten Kästchen zu sehen. Daraus kann geschlossen werden, dass HRS großen Wert auf Suchmaschinenoptimierung und auf die Suchmaschinenwerbung legt. Sie nehmen dadurch 40 Prozent der Ergebnisfläche ein.



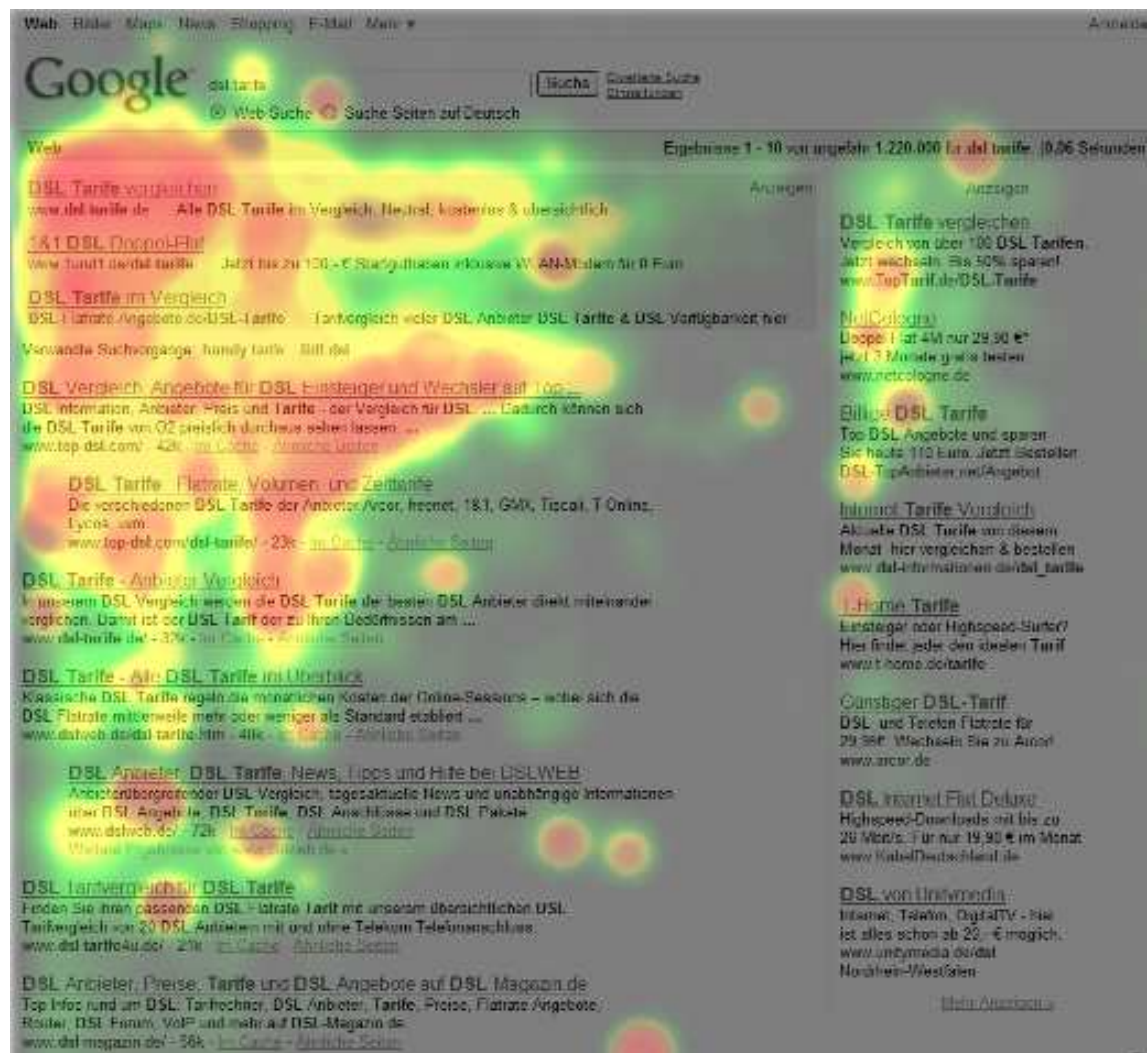


Abbildung 4: Wie wir Google sehen  
(Quelle: <http://www.webmasterpro.de/management/news/2008/11/11/wie-wir-google-sehen-eyetracking-studie-des-bvdw.html> (Stand 17.12.2013))

Abbildung 4 verdeutlicht die Wichtigkeit der beiden Formen. Hier wird aufgezeigt wie der Mensch die Google Suchergebnisseite betrachtet. Rot bedeutet, dass auf diese Stellen am häufigsten geschaut wird. Hierbei wird die Wichtigkeit des Suchmaschinenmarketings sichtbar. Sollte ein Unternehmen wenig bis kein Suchmaschinenmarketing betreiben, werden potenzielle Kunden das Unternehmen auf Google nicht finden, da es dann auf den hinteren Seiten zu finden ist.

### 3.5.4 Affiliate Marketing

Von Affiliate Marketing spricht man, wenn ein „Affiliate“ über die Website einen Kunden auf die Website des Werbetreibenden (Merchant) weiterleitet. Ein Beispiel dazu: Wenn auf der Internetseite Amazon.de ein Banner mit der Werbung von HRS.de erscheint, der Gast darauf klicken kann und daraufhin auf die Internetseite weitergeleitet wird, dann ist das ebenfalls eine Win/Win Situation. Der Merchant zahlt nur eine erfolgsabhängige Vergütung an den Affiliate, die Marketing- und Vertriebsaktivitäten werden erweitert, und der Umsatz wird durch das Erschließen neuer Kooperationen und Kanäle erhöht. Der Affiliate bietet seinen Nutzern einen Mehrwert an und monetarisiert die eigene Website [vgl. Hänssler 2011, 237].

Beim Affiliate Marketing gibt es verschiedene Formen der Abrechnung, die nachfolgend kurz beschrieben werden:

- **Pay per Click**

Bezahlung der Provision durch den Merchant für erfolgten Klick an den Affiliate. Es werden Schutzmechanismen eingegeben, um zu verhindern, dass, wenn eine Person mehrmals auf den Link klickt, der Merchant nur einmal dafür bezahlen muss. Diese Form wird kaum genutzt.

- **Pay per Lead**

Wird vor allem bei Aktionen und Informationsmaterialien genutzt. Der Merchant zahlt die Provision an den Affiliate, sobald über den Link eine Newsletter-Anmeldung erfolgt oder an einer Studie teilgenommen würde.

- **Pay per Sale**

Dies ist die am häufigsten genutzte Art. Es wird erst dann eine Provision fällig, wenn ein Artikel bestellt wird oder ein Vertrag abgeschlossen wird.

[vgl. Baur 2012]

HRS wendet diese Formen z.B. auf der Internetseite swoodo.com an. Sobald der potenzielle Kunde einen Flug zu einer Stadt sucht, erscheint ein Banner auf den Hotels für das gesuchte Ziel, inklusive Preisen und Zeitraum angezeigt werden. Wenn der Kunde nun auf das Banner klickt, wird er automatisch auf die Seite von HRS geleitet.

### 3.6 Initiative gegen Hotelbettenbanken

Im folgenden Kapitel werden zwei aktuelle Initiativen aus Deutschland aufgezeigt, die sich gegen die Hotelbettenbanken richten. Diese Initiativen wurden vor allem wegen des neuen HRS Vertrages gegründet. Die Hoteliers wollen damit gegen die Provisionserhöhung, die Best-Price Strategie und die Stornierungsbedingungen angehen.

- **Lokale Protestaktion gegen Bettenbanken**

36 Regensburger Hotels haben sich zusammengeschlossen und eine eigene Internethomepage erstellt, auf der ihre Hotels buchbar sind. Zusätzlich haben die Hoteliers sich zusammengeschlossen und im September 2013 zehn Tage lang alle fremden Buchungsportale/Hotelbettenbanken gesperrt. Somit waren ihre Hotels nur noch direkt über die Hotels, die eigene Homepage oder die Homepage der Initiative buchbar. Die Hotels erhielten über diese Zeit weniger Buchungen, allerdings konnten Sie somit Buchungsgebühren einsparen. Den eingesparten Betrag in Höhe von 15.000 Euro spendeten die Hoteliers an regionale Stiftungen. Der Boykott richtet sich gegen die Geschäftspraktiken von HRS und dessen neuen Vertrag, den HRS an alle Hotels verschickte. In diesem wurde festgehalten, dass das Hotel auf HRS immer den günstigsten Preis angeben und das letzte verfügbare Zimmer anbieten muss. Außerdem wurde die Provision von zwölf auf fünfzehn Prozent erhöht. Es wird die Auffassung vertreten, dass mittel- und langfristig dadurch kein Hotel überleben kann [Hotel-Rebellen spenden gesparte Provision].

- **Reise-10.de**

Eine weitere Initiative gegen die Hotelbettenbanken ist die Internetplattform [www.reise-10.de](http://www.reise-10.de). Der Rügener Hotelier Wolfgang Heidel hat dieses Portal im Jahr 2013 gegründet, um sich damit gegen die Provisionsmissstände in der Branche stark zu machen. Die Hotels, die auf der Seite gelistet sind, bieten den Gästen das Hotelzimmer zum gleichen Preis an wie zum Beispiel bei den Hotelbettenbanken HRS und booking.com. Darüber hinaus erhalten die Gäste aber zehn Prozent Rabatt bei der Anreise. Der Gast hat somit einen Preisvorteil von zehn Prozent und der Hotelier bezahlt keine Provision in Höhe von mindestens fünfzehn Prozent. Hotels können sich auf dem Portal anmelden und zahlen jährlich 98,00 € für ihre Präsenz. Im September 2013 waren auf dem Portal über 900 Hotels gelistet und es wird die Auffassung vertreten, dass bis zum Ende des Jahres 2013 ca. 5000 Hotels in Deutschland, Österreich und der Schweiz buchbar sein werden [Hoteliers gründen eigenes Buchungsportal].

## 4 Distributionspolitik

In der Hotellerie erfolgt der Vertrieb an verschiedene Segmente und Kundengruppen. Unter der Distribution versteht man alle Aktivitäten, die dazu dienen, die Verfügbarkeit des Hotels dem Gast zu verschaffen. Ein Hotelunternehmen kann versuchen, sein Produkt direkt an den Endverbraucher zu bringen (Eigenvertrieb) oder die Leistung wird über den indirekten Absatz wie z.B. über Absatzmittler vertrieben. Die Hotelleistungen müssen „...derart verbalisiert und visualisiert werden, dass sie in einem unverwechselbaren Leistungsversprechen verdichtet im Voraus verkäuflich gemacht werden können.“ [Barth/Theis 1998, 171]. Zur Distributionspolitik gehören konkret: das Vertriebssystem und die Absatzwege [vgl. Kaspar 1990, 89]. Die Distributionspolitik umfasst die Auswahl der Distributionskanäle, die mit dem Verkauf der Anrechte auf Hotelleistungen betraut werden [vgl. Barth/Benden/Theis 1994, 138].

Die Distribution im Hotel nimmt eine Sonderstellung ein, da die Leistung aufgrund des hohen Dienstleistungsanteils physisch nicht distributierbar ist. Im Wesentlichen bleibt nur der Einsatz von Absatzmittlern und Absatzhelfern wie z.B. Tourismusbüros, Reisebüros und Reservierungssystemen. Das Hotel legt mit der für sich festgelegten Distributionsstrategie fest, welche Absatzwege und Absatzorgane für den Absatz der Leistung verwendet werden. Wie Abbildung 5 zeigt, machte die deutschsprachige Hotellerie laut [etourism-monitor.ch](http://etourism-monitor.ch) im Jahre 2011 nachfolgende Angaben, über welche Vertriebskanäle gebucht wurde. In der Abbildung werden die prozentualen Anteile der deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den gesamt getätigten Buchungen, deren Summe Prozent entspricht, angegeben.

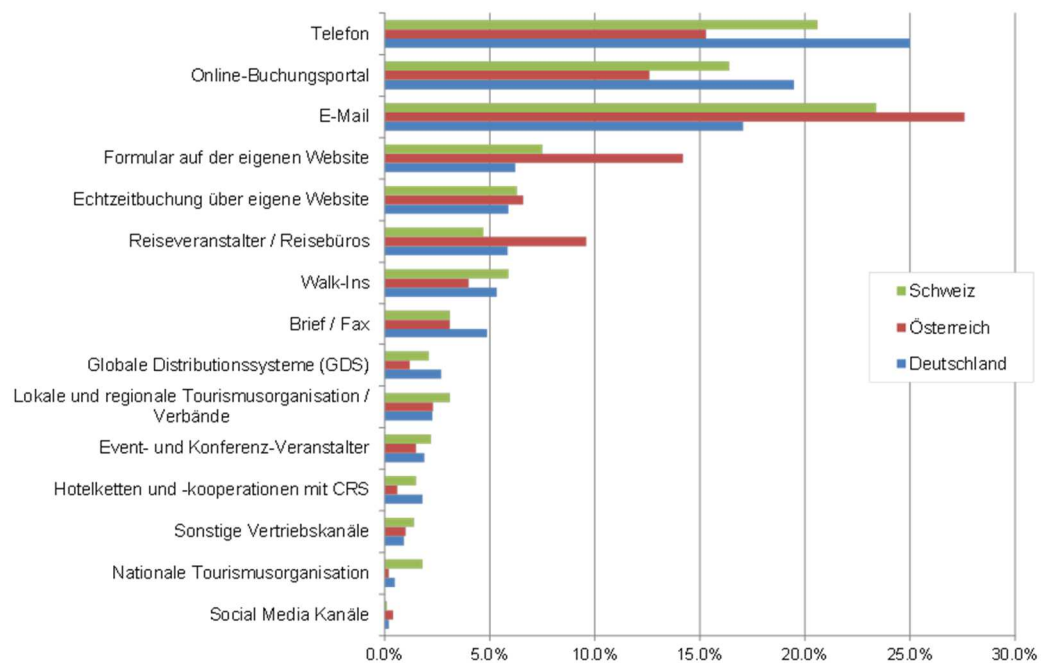


Abbildung 5: So wurde gebucht 2011  
([http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3\\_0.png](http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3_0.png) 05.12.2013)

In Deutschland wurden im Jahr fast die Hälfte aller Buchungen, nämlich 47 Prozent, noch via Telefon und E-Mail getätigt. Dann folgen Buchungen über Online-Reservierungssysteme mit 19 Prozent. 13,5 Prozent der Buchungen wurden über die eigene Website direkt gebucht oder darüber angefragt. Die übrigen Vertriebswege wie z.B. Reisebüros/Veranstalter, Globale Reservierungssysteme GDS oder Walk-In's kommen auf einen Anteil von 20,5 Prozent.

Wesentlicher Bestandteil eines einheitlichen Außenauftritts ist die qualitätsgesteuerte Beratung durch eigene oder fremde Verkaufsorgane, die Herstellung einer Übereinstimmung zwischen Hotelimage und Vertriebskanalimage, sowie die Einrichtung und Steuerung von zentralen Reservierungs- und Buchungssystemen. Um im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Chancen und Risiken von Hotelbettenbanken für die Hotels untersuchen zu können, werden in der Distribution zwischen direkter Distribution, indirekter Distribution, elektronischen Reservierungssystemen, sowie dem Internet als Distributionskanal unterschieden. Nachfolgend werden diese Wege einzeln dargestellt [vgl. Barth/Theis 1998, 171ff].

## 4.1 Direkte Distribution

Der direkte Vertrieb ist ein Bestandteil des Direktmarketings eines Unternehmens. Den Begriff definiert Bernd Wirtz wie folgt:

„Nach einer engen Begriffsabgrenzung wird das Direktmarketing als Kommunikationsinstrument verstanden. Nach einer breiteren Definition umfasst es den direkten Kommunikations- und Vertriebskanal oder kann, ganzheitlich gesehen, schließlich alle Elemente des Marketingmix enthalten.“ [Wirtz 2009, 8].

### 4.1.1 Direkter Eigenvertrieb

Beim direkten Eigenvertrieb handelt es sich um den Verkauf von Hotelleistungen durch den direkten Kontakt zwischen Hotelmitarbeitern und Gästen. Der Kontakt kann auf unterschiedlichen Wegen aufgebaut werden. Zum einen kann der Kontakt über ein Telefongespräch, per Fax oder per E-Mail mit dem Reservierungsmitarbeiter erfolgen, zum anderen kann es sich aber auch um ein persönliches Gespräch zwischen dem Hotelmitarbeiter und dem Hotelgast im Hotel handeln.

Der direkte Eigenvertrieb bringt dem Unternehmen nicht nur Ersparnisse durch das Ausbleiben von Kommissionen an Zwischenhändler, sondern das Hotelpersonal hat zudem direkt Einfluss auf den Hotelgast und kann diesen mit hoher Fachkompetenz beeinflussen. Eventuelle Konflikte, die zwischen Absatzmittler und Gast entstehen können, werden so umgangen. Der Mitarbeiter kann durch sein Verkaufsgeschick direkt auf den Gast und seine Wünsche eingehen. Der Mitarbeiter muss sich in den Gast hinein versetzen können, um direkt auf ihn eingehen zu können. Des Weiteren sollte der Mitarbeiter die Verkaufstechniken beherrschen und über die preislichen Spielräume seines Hotels informiert sein. Darüber hinaus sollte der Mitarbeiter Zusatzleistungen des Hotels anbieten, über Angebote des Hotels informieren und Reservierungen im eigenen Restaurant anbieten. Beim telefonische Verkauf sind folgende Regeln zu beachten: „Freundliche Begrüßung des Gastes; Vorstellung des eigenen Namens und Namen des Hotels; den Namen des Gastes notieren und ihn mit seinem Namen ansprechen; kurz präzise, langsam und freundlich sprechen; wichtige Informationen notieren, vor allem Namen und Telefonnummer des Anrufers; Anbieten eines Rückrufes, falls notwendig; Zusammenfassung des Gesprächsergebnisses; den Gesprächspartner mit Namen und Dank verabschieden“ [Hänssler 2011, 228].

Der Aufbau eines großen Stammgastanteils und die Pflege bestehender Kontakte ist essentiell, da die Gewinnung neuer Kunden einen hohen Kostenblock in der Hotellerie darstellt und Stammkunden, Neukunden durch Empfehlung gewinnen können.

### **4.1.2 Direkter Fremdvertrieb**

Direkter Fremdvertrieb wird von den Mitarbeitern in den hoteleigenen Verkaufsbüros durchgeführt. Die Verkaufsabteilung beschäftigt sich hauptsächlich mit der Betreuung von Firmenkunden, Verbänden und Veranstaltern von Kongressen, Messen und Tagungen. Die Aufgabe darin ist, vorhandene Kontakte zu wichtigen Kunden zu pflegen und Neukunden zu akquirieren.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen werden diese Aufgaben meistens von der Direktion und deren Assistenz selbst übernommen. Die meisten Hotelkonzerne dagegen verfügen über zentrale Verkaufsbüros, über die zusätzlich Reservierungen im Bereich Veranstaltung- und Gruppenreservierungen dazu kommen. Durch die zentrale Steuerung erhalten Hotels eine bessere Auslastung [vgl. Freyer 2011, 530].

## 4.2 Indirekte Distribution

Von der indirekten Distribution spricht man, wenn unabhängige Verkaufsstellen die Leistungen des Hotelbetriebs verkaufen. Die Distributionsfunktion wird von Reisemittlern und Hotelportalen wahrgenommen. Diese Verkaufsstellen werden als unabhängig bezeichnet, da sie an keine Weisungen des Hotelmanagements gebunden sind. Die indirekten Vertriebspartner und Absatzmittler werden auch als Distributionsorgane bezeichnet [vgl. Hänssler 2011, 230]. Die folgenden Kapitel zeigen die einzelnen Wege der indirekten Distribution auf und beschreiben diese.

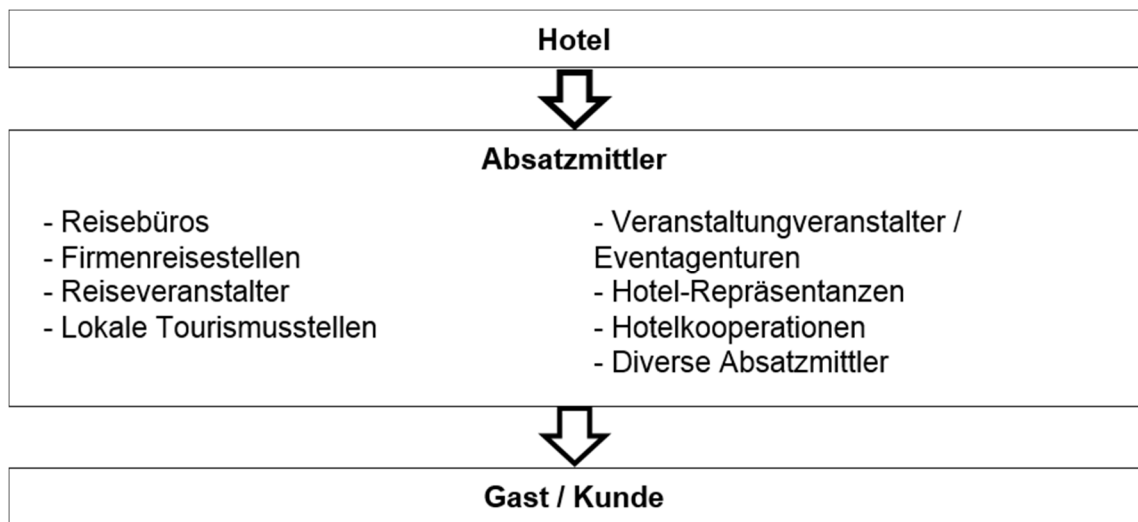


Abbildung 6: Indirekte Distribution in der Hotellerie  
(Quelle: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie 2011)

Die Abbildung zeigt den Distributionsweg der indirekten Distribution in der Hotellerie, vom Hotel bis zu dem Gast / Kunden. Dabei ist zu erkennen, dass das Produkt an den Absatzmittler zum Verkauf weitergegeben wird und dieser es dann an den Kunden verkauft.



### 4.2.1 Reisebüros

Das Reisebüro ist als Mittler tätig und verkauft ganze Arrangements aber auch einzelne Hotelkontingente eines Reiseveranstalters [vgl. Müller/Kramer/Krippendorf 1991, 113]. Des Weiteren zählen auch Mietwagenreservierungen, Reiserücktrittsversicherungen, aber auch Flugtickets zum Angebotsumfang eines Reisebüros. Ein Reisebüro/Reisevermittler ist laut § 651a II BGB, wer auf Provisionsbasis, Leistungen auf Namen und Rechnung Fremder vermittelt. Ein Reisebüro haftet nur für die fachliche Beratung und die Weiterleitung der Buchung an den Kunden, für die Leistungserbringung ist der Reiseveranstalter verantwortlich, und somit haftet auch nur dieser dafür und nicht das Reisebüro.

Die Reisebüros machen zwar nur einen kleinen Anteil vom Hotelvertrieb aus, dafür spielen sie aber für viele Hotels eine wichtige Rolle. Da es über 10.000 Reisebüros in Deutschland gibt und diese oftmals Zugang zu allen elektronischen Reservierungssystemen (siehe Kapitel 4.3) haben und dadurch eine Region übergreifende Distribution ermöglichen. „Die Reisemittlertätigkeit wird in der Regel auf Provisionsbasis abgerechnet in der Form, dass das Hotel mit 8-10 Prozent Reisebürokommission vom gebuchten Zimmerpreis belastet wird. Bei Packages mit Vollpension und zusätzlichen Nebenleistungen kann die Kommission bei 15-20 Prozent liegen.“ [Seitz 1997, 221].

Nachteile für das Hotel durch die Vermittlung des Reisebüros sind die Zahlung des Provisionsbetrages auch zur Hochsaison, in der das Hotel die Zimmer auch ohne Mittler verkaufen könnte.

Durch den Direktvertrieb der Leistungsträger und die große Konkurrenz am Markt agieren Reisebüros immer öfter im kleinen Umfang als Reiseveranstalter, da sie versuchen sich durch Erstellung und Anbieten eigener Reisen von der Konkurrenz abzusetzen. Reisebüros gelten bereits dann als Reiseveranstalter, wenn Sie im Vorhinein mehrere Einzelleistungen auf Kundenwunsch zusammenstellen [vgl. Roth/Schrand 2003, 41]. Die größten Konkurrenten eines Reisebüros sind heutzutage das Internet, das Fernsehen und der Direktverkauf der Fluggesellschaften.

## 4.2.2 Reiseveranstalter

Ein Reiseveranstalter bzw. Tour Operator ist nach § 651a BGB, wer mindestens zwei touristische Hauptleistungen in einem Angebot bündelt, diese zu einem Gesamtpreis anbietet und die Gesamtheit der Reiseleistungen auf eigenen Namen, in eigener Verantwortung und in eigener Rechnung anbietet, organisiert und durchführt. Darüber hinaus können Reiseveranstalter einzelne Kernleistungen wie Unterkünfte und Flugtickets, aber auch Nebenleistungen wie Reiserücktrittsversicherungen vermarkten und verkaufen. Ein Reiseveranstalter kann folglich alle Leistungen selbst erbringen oder unabhängige Dritte für die Leistungen oder Teile davon beauftragen [vgl. Kirstges 2005, 101]. Der Kunde muss seine Ansprüche nicht bei allen Leistungsträgern einfordern, sondern der Reiseveranstalter haftet für die Leistungen der Leistungsträger.

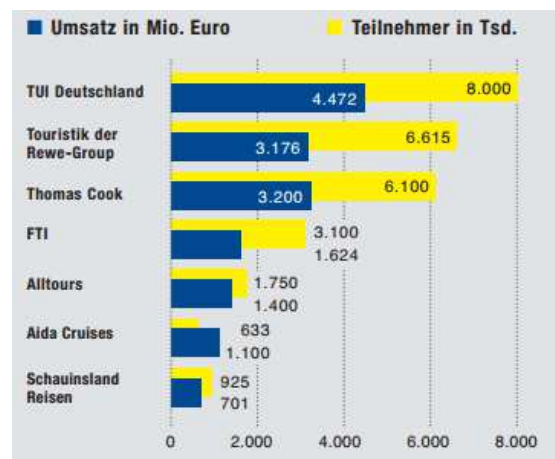


Abbildung 7: Größte Reiseveranstalter Deutschlands  
(Quelle: [http://www.driv.de/fileadmin/user\\_upload/Fachbereiche/Statistik\\_und\\_Marktforschung/DRV\\_Zahlen\\_Fakten2012.pdf](http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/DRV_Zahlen_Fakten2012.pdf) 09.12.2013)

Abbildung 7 zeigt die sechs größten Reiseveranstalter in Deutschland 2012. Laut des deutschen Reise Verbandes waren dies die TUI Deutschland, Touristik der Rewe Group, Thomas Cook, FTI, Alltours, Aida Cruises und Schauinsland Reisen. Der Gesamtumsatz der deutschen Veranstalter betrug im Jahr 2012 24,4 Milliarden Euro.

Der Reiseveranstalter spielt hauptsächlich für Hotels in Ferienorten, den Bustourismus oder für den Wochenendtourismus in der Stadthotellerie eine überaus wichtige Rolle, aber auch andere Hotelsegmente profitieren von Reiseveranstaltern, da durch große Präsenz in TV, Radio, Internet und in den Reisebüros, eine flächendeckende Distribution möglich ist. Reiseveranstalter erhalten von den Hotels eine Nettorate, die 20-30 Prozent unter dem Verkaufspreis liegt, und die Reiseveranstalter kalkulieren dann die Preise selbst und können somit die Kosten, Provisionen und ihren Gewinn abdecken. Hotels und Reiseveranstalter schließen jährliche oder saisonale Belegungsverträge ab. Diese unterscheiden sich wie folgt:

- **Garantievertrag**

Beim Garantievertrag schließt der Hotelier mit einem Reiseveranstalter einen Vertrag über eine bestimmte Anzahl von Zimmern oder über das ganze Hotel ab. Der Reiseveranstalter verpflichtet sich nun, die im Vertrag festgelegten Zimmer oder die gesamten Zimmer des Hotels zu bezahlen, unabhängig ob diese verkauft wurden oder nicht. Meistens wird diese Form des Belegungsvertrages bei großen Events in der Destination oder bei Angebotsknappheit abgeschlossen. Diese Vertragsart wird häufig von Eventagenturen und Sportverbänden bei Großveranstaltungen abgeschlossen [Eigene Quelle].

- **Garantievertrag mit Verfall**

Ein Garantievertrag mit Verfall liegt vor, wenn der Reiseveranstalter und das Hotel vereinbaren, dass der Reiseveranstalter z.B. 50 Zimmer zu einer bestimmten Klausel erhält. Wenn beispielsweise eine 60:40 Klausel vereinbart wurde, garantiert der Reiseveranstalter, mindestens 60 Prozent der Zimmer zu bezahlen, egal ob diese verkauft wurden oder nicht. Die anderen 40 Prozent der Zimmer können zu einer im Vertrag festgelegten Frist ohne Bezahlung wieder an das Hotel zurückgegeben werden. Der Reiseveranstalter und das Hotel teilen sich somit das Absatz- und Auslastungsrisiko [Eigene Quelle].

- **Allotment-/Kontingent-Vertrag**

Der am häufigsten abgeschlossene Belegungsvertrag zwischen Reiseveranstaltern und Hoteliers ist der Kontingentvertrag. Das Hotel bietet dem Reiseveranstalter ein bestimmtes Kontingent an Zimmern an. Der Reiseveranstalter hat somit eine Planungssicherheit und gibt die nicht verkauften Kontingente zu einem im Vertrag festgelegten Zeitpunkt wieder an das Hotel zurück. Reiseveranstalter haben somit kein Absatzrisiko, sondern dies liegt beim Hotel. Reiseveranstalter wenden diesen Vertrag hauptsächlich an, da sie immer mehr Hotels in ihrem Portfolio haben möchten um das Angebot zu vergrößern, aber auch das Risiko und die Kosten so gering wie möglich zu halten [Eigene Quelle].

Darüber hinaus schließen Reiseveranstalter mit Hotels die in ihren Reisekatalogen abgebildet werden, einen so genannten Werbekostenzuschuss-Vertrag ab. Dabei zahlen die Hotels je nach Darstellungsgröße einen bestimmten Betrag pro Katalog. Im Jahr kommen bei den größten deutschen Reiseveranstaltern jeweils ein Sommer- und Winterkatalog auf den Markt, ein Hotel bezahlt somit zweimal im Jahr den Werbekostenzuschuss. Der aktuelle Werbekostenzuschuss für eine halbe Seite pro Katalog liegt bei ungefähr 10.000 € [Eigene Quelle].

Durch die abgeschlossenen Verträge zwischen Reiseveranstalter und Hotel haben diese ein geringeres Auslastungs- und Absatzrisiko und eine bessere Planungssicherheit durch die verkauften Zimmer an die Reiseveranstalter. Durch die Aufnahme in einen Reisekatalog ergibt sich für das Hotel eine höhere Marktpräsenz.

Das verbleibende Auslastungsrisiko und der Preisdruck sind Nachteile dieser Zusammenarbeit. Darüber hinaus muss das Hotel oftmals auch Zimmerkontingente zur Hochsaison anbieten, obwohl das Hotel diese ohne Probleme selbst und ohne Abgaben verkaufen könnte. Das Hotel muss genau abwägen, ob die positiven oder negativen Aspekte überwiegen und was für das eigene Unternehmen die beste Lösung ist.

### 4.2.3 Sonstige Indirekte Distribution

Neben den bereits beschriebenen Möglichkeiten gibt es noch weitere Distributionswege über Absatzhelfer für die Hotellerie. Dabei handelt es sich um Unternehmen und Institutionen, die neben ihren eigentlichen Aufgaben auch ihren Kunden als zusätzliche Serviceleistung die Vermittlung von Hotelzimmern anbieten. Nachfolgend werden Beispiele der indirekten Distribution aufgezeigt:

- **Örtliche Tourismusämter**

Tourismusämter eines Ortes oder einer Region dienen als zusätzliche Absatzhelfer, sie bieten dem potentiellen Gast Hotelzimmer an und vermitteln ihm diese. Der Hotelier sollte kontinuierlich seine Zimmer-Vakanzen der Stelle melden, um bei der Erstellung der Angebote mit berücksichtigt zu werden [vgl. Hänssler 2011, 232]. Die Tourismusämter erhalten meistens für eine zustande gekommene Reservierung von den Hotels eine Kommission, die zwischen acht und zehn Prozent liegt.

- **Hotelkooperationen**

Hotelkooperationen sind Zusammenschlüsse von unabhängigen Hotelunternehmen. Die Hotels agieren selbstständig, aber erschließen durch die gemeinsame Marke und das gemeinsame Reservierungssystem zusätzliche Vertriebspotenziale.

Durch die gemeinsamen Einkaufs-, Vertriebs- und Marketingaktivitäten entstehen Vorteile, da die klein- und mittelständigen Hotels diese Bereiche oftmals aus Zeit-, Kosten- und Personalgründen nur in kleinem Maße durchführen können [vgl. Hänssler 2011, 233].

Der Beitritt eines Hotels zu einer bestimmten Kooperation ist nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Für Viabono GmbH, eine der größten deutschen Kooperationen, gelten folgende Voraussetzungen bzw. Richtlinien die zu erfüllen sind: „Bei unseren Bezug von Waren und Ausstattungsgegenständen richten wir uns zuerst an Produzenten und Lieferanten aus der Region. Dabei ziehen wir umweltfreundlich hergestellte und in der Anwendung umweltschonende Produkte und regenerative Energien vor. Auch berücksichtigen wir in erster Linie Produkte, die mit einem Bio- oder Umweltlabel ausgezeichnet sind. Fair gehandelte Produkte gehören ebenfalls zu unserem Einkauf.“ [Broschüre der Viabono GmbH, Stand: Dezember 2013]

- Zugang zu Märkten und Ressourcen
- Kompetenzvorteile durch Erlangung komplementärer Fähigkeiten bzw. Spezialisierungs-/Know-how Vorteile/
- Erweiterung des strategischen Möglichkeitsspektrums (Flexibilitäts-/Risikovorteile)
- Kostenvorteile
- Zeitvorteile

*Abbildung 8: Vorteile von Hotelkooperationen*  
(Quelle: Gardini Marketing/Management in der Hotellerie 2009, 193)

In Abbildung 8 werden die Vorteile von Hotelkooperationen aufgezeigt. Vor allem für kleinere Unternehmen werden Hotelkooperationen immer wichtiger, da es dadurch zu Kosten- und Zeiteinsparungen kommt und sie dadurch Zugang zu neuen Märkten und Ressourcen bekommen.

- **Hotelrepräsentanten**

Hotelrepräsentanten sind eigenständige Unternehmen, die entgeltlich den Verkauf der einzelnen Hotelunternehmen oder Hotelgruppen übernehmen. Der Verkauf kann für bestimmte Zielgruppen aber auch für Regionen und Länder definiert sein.

„Sie können für manche Hotels eine sinnvolle Ergänzung zu eigenen Verkaufsmitarbeitern darstellen, weil durch die Repräsentanten neue Märkte erschlossen werden, die aus Kostengründen nicht selbst bearbeitet werden können; das gilt insbesondere für ausländische Absatzgebiete.“ [Hänssler 2011, 233].

Die Hotelrepräsentanten erhalten von den Hotels eine jährlich festgeschriebene Summe für das Repräsentieren. Bei einer erfolgreichen Vermittlung eines Zimmers und der Buchung fallen weitere Provisionszahlungen an, die vorher vertraglich festgehalten wurden.

- **Diverse Absatzmittler**

Zu diesen Absatzmittlern gehören unter anderem Automobilclubs, Fluggesellschaften, Kreditkartenunternehmen oder Reisezentren der Deutschen Bahn. Diese Unternehmen bieten ihren Kunden ein Angebot an und weisen in diesem Zusammenhang auf Übernachtungsmöglichkeiten hin. Bei Automobilclubs werden die Hotels in deren Hotelführern erwähnt oder bei Ausarbeitung einer Reiseroute als Übernachtungsmöglichkeit angezeigt. Zusätzlich gibt es eine enge Zusammenarbeit zwischen Fluggesellschaften und Hotels. Bei Flugstreichungen und/oder Verspätungen, werden die Gäste in dem Hotel untergebracht. Das Anbieten von Hotels bei einer Flugbuchung gehört genauso zu der Zusammenarbeit wie das Einlösen und Sammeln von Meilen im Rahmen des Meilenprogramms der Fluggesellschaft [vgl. Hänssler 2011, 233].

## 4.3 Elektronische Distribution

Die elektronischen Reservierungssysteme spielen in der Distribution eine große Rolle. Durch die elektronischen Medien werden die Informationen qualitativ hochwertiger und die Angebote werden immer kurzfristiger abrufbar. Die elektronische Distribution stellt für die Hotellerie einen weiteren Absatzkanal dar. Es wird die Auffassung vertreten, dass Betreiber nationaler Computer Reservierungssysteme (CRS) bzw. internationaler Netzwerke und Distributionssysteme (GDS) den Hotelkunden eine standortunabhängige und länderübergreifende Reservierung einer Hotelleistung ermöglichen [vgl. Gardini 2009, 469].

Die Auslastung eines Hotels soll durch die größere Marktabdeckung optimiert werden. Der Hotelier muss einen reibungslosen und regelmäßigen Informationsfluss gewährleisten, damit die aktuelle Hotelbelegung immer abrufbar ist und die Reservierungsanfragen schnell bearbeitet werden können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass das System wichtige Daten der Kunden speichert und an das jeweilige Hotel weitergibt, somit kann das Hotel direkt auf die gespeicherten Wünsche des Gastes eingehen, ohne dass dieser das Hotel jemals vorher besucht hat.

Die Kosten für das elektronische Reservierungssystem liegen bei 25 bis 30% des Zimmerpreises. Diese setzen sich aus der einmaligen Aufnahmegebühr, den monatlichen Systemkosten und einer Provision zusammen. Bei manchen Hotels fallen auch noch Marketingkosten an, die das System übernimmt [vgl. Hänssler 2011, 234].

### 4.3.1 CRS

Dabei unterscheidet man zwischen den lokalen und regionalen CRS und den überregionalen CRS. Bei den lokalen CRS handelt es sich meistens um Hotelreservierungsautomaten die beispielsweise an Flughäfen, Bahnhöfen oder an Orts-/Stadteingängen stehen. Hier kann der Kunde nach seinen Wünschen ein Hotel suchen und dieses dann verbindlich buchen. Die regionalen CRS gehen von einem Tourismusbüro einer Region aus und fassen dort die Angebote der Region zusammen.

Die überregionale CRS bündeln die Angebote der Hotels und der aller lokalen und regionalen CRS zu einem Angebot. Sie fungieren als Bindeglied zwischen Hotel/regionalen CRS und den GDS. Zu den größten CRS gehören Hotelreservierungssysteme wie Worldhotels und rezolutions [vgl. Freyer 2011, 541ff].

### 4.3.2 GDS

Auf das GDS greifen Reisebüros und Reiseveranstalter weltweit über Computeranbindungen auf Hotelreservierungen zu. Des Weiteren bündeln die GDS Flug-, Mietwagen- und Veranstaltungsangebote.

Größtes nationales GDS ist das System START/AMADEUS mit 90% Marktanteil in Deutschland. START Amadeus verfügt weltweit über die Anbindung an 35.000 Reisebüros in 120 Ländern und verwaltet über 30.000 Hotels weltweit. Buchungsmöglichkeiten von 450 Fluggesellschaften und Angebote von 40 Mietwagenanbietern [vgl. Gardini 2009, 471]. Insgesamt bietet START Amadeus täglich über 5 Millionen Angebote weltweit an.

Reisebüros können über das GDS eine Echtzeitbuchung vornehmen. „Im Moment der Buchung geht das GDS in das Reservierungssystem des Hotels, bestätigt den Preis und teilt dem Reisebüro innerhalb von Sekunden eine Bestätigungsnummer mit, um dann den Buchungsvorgang abzuschließen.“ [Seitz 1997, 217].

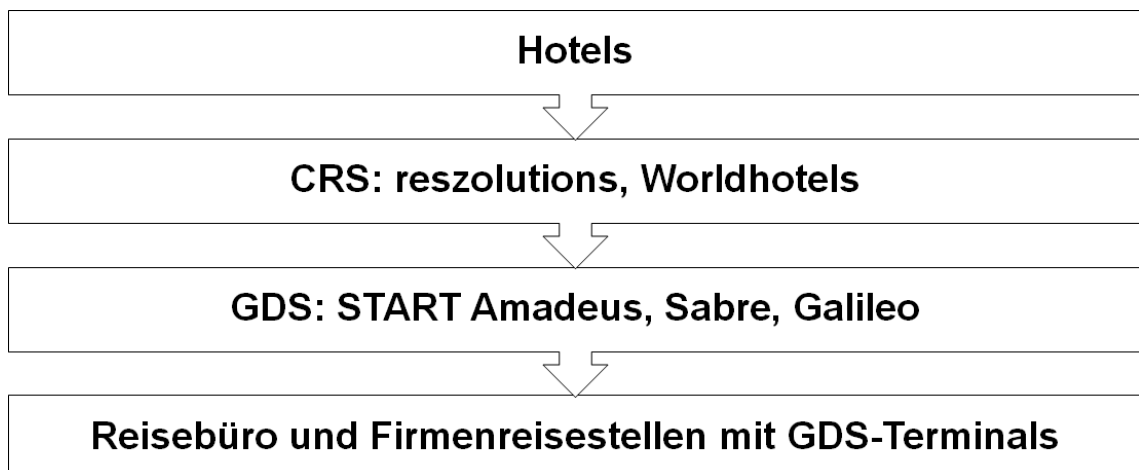


Abbildung 9: Reservierungskette - GDS - CRS – Hotel  
(Quelle: Hänssler, Management in der Hotellerie und Gastronomie München 2011, 234)

In Abbildung 10 wird die Reservierungskette der elektronischen Distribution aufgezeigt. Der Hotelier stellt seine freien Zimmer in seinem CRS-System zu einem bestimmten Preis ein. Das GDS übernimmt die Daten dann aus dem CRS-System und leitet dieses an das Reisebüro oder an die Firmenreisestellen weiter. Diese können dann in Echtzeit darauf zugreifen und auch eine Buchung direkt vornehmen.



## 4.4 Internet als Distribution

Das Kapitel 3.6 hat bereits einige Formen des Internets als Distribution beschrieben. In nachfolgendem Kapitel wird noch genauer auf das Internet und die Distribution über die eigene Website eingegangen.

Die bedeutendste Entwicklung in der Distributionspolitik ist der Vertrieb über das Internet. Das Wort stammt aus dem Englischen und setzt sich aus den Begriffen International und Netzwerk zusammen. Internet ist „inzwischen das größte globale Computer-Netzwerk, das für alle Nutzer offen ist. Es dient der privaten Kommunikation ebenso wie den verschiedenen geschäftlichen Aktivitäten.“ [Freyer 2011, 546]. Das Internet wird als weltweites Buchungs- und Informationsmedium für die Hotellerie immer wichtiger. Die weltweite Verfügbarkeitsanzeige der einzelnen Zimmer erlaubt eine globale und optimale Vermarktung der Hotelzimmer und bietet Chancen, die Angebote marktgerecht den einzelnen Kundensegmenten anzubieten.

Die Vorteile der Distribution über das Internet sind für den Hotelier vielschichtig und stellen sich laut Gardini so dar:

- Globale Reichweite
- Zeitliche Unabhängigkeit
- Aktualität
- Multimedialität
- Interaktivität
- Transaktionsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit in das Marketing-Mix
- Zentrale und redundanzfreie Verwaltung der Angebote
- Kontrollierbarkeit
- Tendenziell geringe Kosten der Technologie

[Gardini 2009, 474]

#### 4.4.1 Die eigene Webseite

Durch die eigene Webseite im Internet kann ein Hotel diese als Distributionsweg benutzen. Um eine eigene Webseite zu erstellen, müssen einige Dinge beachtet werden: Als erstes muss eine Domain erworben werden, die Corporate Identity des Hotels muss erkennbar sein und die Seite sollte einfach gestaltet sein, damit man mit wenigen „Klicks“ das Gewünschte finden kann. Der Auftritt sollte immer aktuell sein, mit den aktuellsten Bildern und Videos des Hotels [vgl. Hänssler 2011, 235].

Bei der Funktion für Online-Buchung sind folgende Faktoren zu beachten:

- Aktualität der Zimmerkapazität
- Last-Minute und Frühbucher Angebote
- Darstellung in mehreren Sprachen möglich
- Hotelpauschalen buchbar
- Direkte E-Mail-Abfrage möglich

Dem Hotelier ergeben sich durch die eigene Homepage einige Vorteile in der Distribution. Man spart durch die Direktbuchung an Vertriebskosten, da die Provisionen für Hotelbettenbanken, Reisebüros und Reiseveranstalter wegfallen. Durch die Reduzierung von schriftlichen und telefonischen Buchungen werden die Personalkosten gesenkt.

## **5 Online – Umfrage an Führungskräfte der Hotellerie**

### **5.1 Methodik und Ziel**

Die folgende Umfrage wurde selbst erstellt, durchgeführt und ausgewertet. Sie wurde Online durchgeführt, und war vom 12.12.2013 bis 28.12.2013 freigeschaltet und zugänglich. Die Teilnehmer wurden persönlich, per Telefon und per E-Mail akquiriert. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym, die Angabe von Name der Person und des Unternehmens war freiwillig, sodass der Wahrheitsgehalt der gegebenen Antworten nicht oder nur teilweise geprüft werden kann. Die berücksichtigten Antworten geben aufgrund des Inhalts und des Umfangs der Antworten allerdings keinen Anlass an der wahrheitsgemäßen Beantwortung der Fragen zu zweifeln.

Um die Qualität der Antworten zu sichern, wurde die Umfrage nur an Teilnehmer zugesandt, die der Geschäftsleitung oder der oberen Managementebene eines Hotels angehören.

Ziel der Umfrage war die Erfassung von subjektiven Einzelansichten diverser Hotels aus verschiedenen Bereichen der Hotellerie. Daher war das vorrangige Gestaltungskriterium und Ziel der gewählten Fragestellungen, die Qualität einzelner Antwortsätze. So wurden neben statistischen Fragen, auch textbasierende Antworten fokussiert. Neben der statistischen Auswertung sollen repräsentative Auszüge dieser Einschätzungen und Aussagen als beispielhafte Ansichten der Hotellerie angeführt werden.

### **5.2 Aufbau der Umfrage**

Der Aufbau der Umfrage gliedert sich in drei Fragegruppen. Die erste Fragegruppe dient der Einordnung des teilnehmenden Hotels. Hier wurden unter anderem die Zimmeranzahl, der Kernmarkt des Hotels und die Art des Betriebes festgestellt. Die zweite Fragegruppe ermittelte die genutzten Vertriebskanäle und Online-Strategien, sowie die Wichtigkeit einzelner Kanäle. Die dritte Fragegruppe bearbeitet allgemeine Fragen zum Umgang und zur Einschätzung von Buchungsportalen und dem daraus resultierenden Geschäft seitens der Fachkräfte. Des Weiteren wurden detaillierte Fragen zu dem strategischen Umgang mit Bettenbanken und der Diskussion um die Änderung der AGB's von HRS behandelt. Ein vollständiges Formular der Online-Umfrage sowie eine repräsentative Auswahl textbasierter Antworten sind im Anhang zu finden.

## 5.3 Auswertung der Antworten

Neben der Auswertung der Umfrage sollen auch die qualitativen Aussagen, die aus den Antworten resultieren, dargestellt und bewertet werden. Da die Umfrage mit 43 berücksichtigten Teilnehmern keine repräsentative Grundgesamtheit erreicht, können keine allgemeinfähigen Aussagen getroffen werden. Vielmehr werden erkennbare Tendenzen herausgestellt und interpretiert. Außerdem sollen die subjektiven Eindrücke der Teilnehmer beleuchtet werden, um die Position der Hotels zu verdeutlichen.

- **Statistische Daten**

Die Basis für die statistische Auswertung der Umfrage bilden 43 Antwortsätze teilnehmender Hotels aus Deutschland, Österreich, Schottland und der Schweiz. Etwa die Hälfte der Teilnehmer gab an, eine Stelle in der Geschäftsführung zu begleiten. Die restlichen Teilnehmer arbeiten in den Bereichen Rezeption, Front Office, Revenue Management sowie Marketing und Sales. Die Anzahl der Hotelzimmer der einzelnen Hotels variierte zwischen 23 und 375 Zimmer. Die teilnehmenden Hotels hatten eine Hotelklassifizierung zwischen 3 und 5 Sternen, davon tragen 17 Hotels den Status Superior.

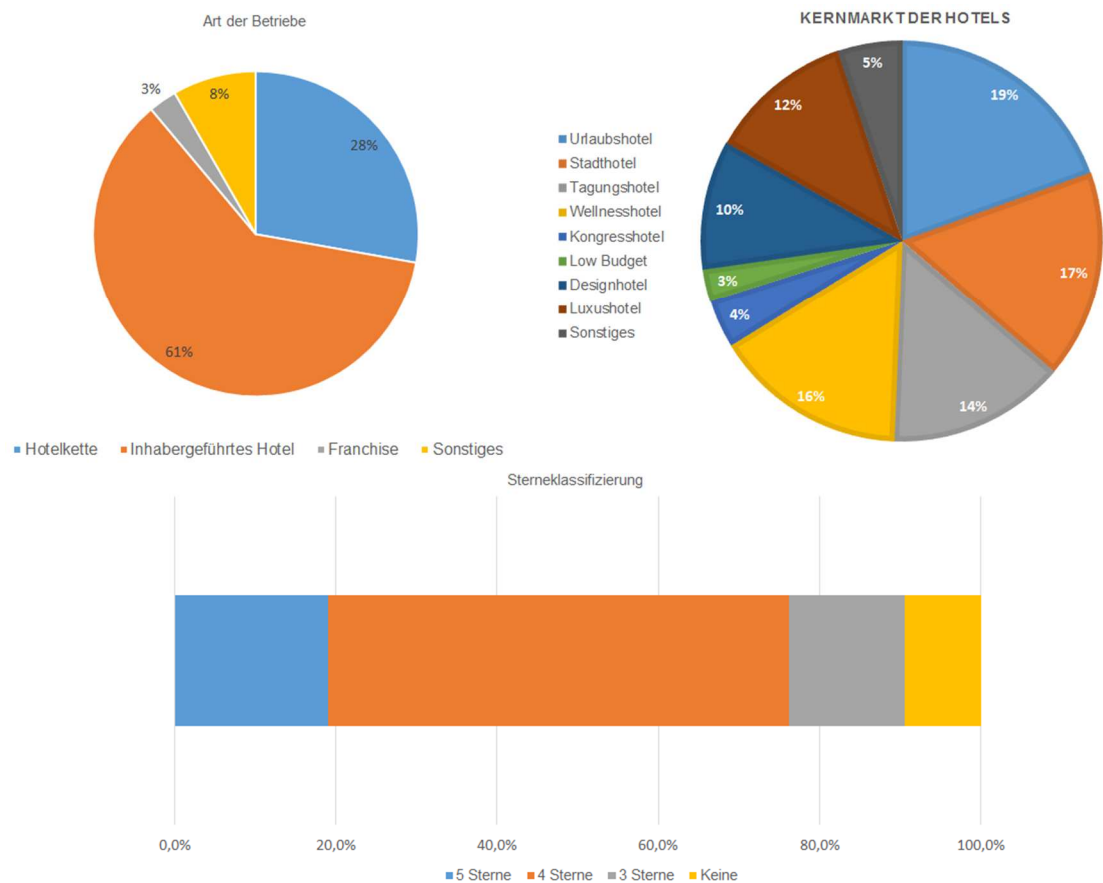


Abbildung 10: Statistische Daten  
(Quelle: eigene Umfrage)

### • Onlinevertrieb

Alle Teilnehmer gaben an, ihre Hotelleistungen über das Internet zu vertreiben. 6 Teilnehmer nutzen dafür nur den Direktvertrieb über die eigene Website. Alle anderen bedienen sich mehrerer Kanäle und nutzen Vertriebspartner. Dabei sind die Hotelbuchungsportale/Hotelbettenbanken eindeutig der stärkste Vertriebspartner der Hotels. Fast 80 Prozent der teilnehmenden Hotels sind in mindestens einem Buchungsportal vertreten. 68 Prozent der Befragten haben einen Vertrag mit booking.com, 52 Prozent mit HRS und 41 Prozent mit dem HRS Schwesterunternehmen hotel.de.

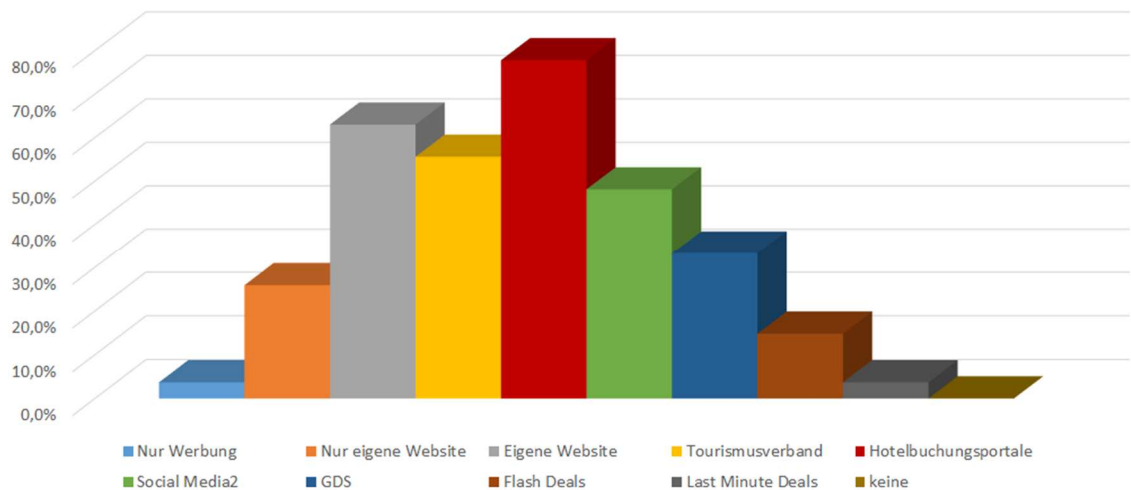


Abbildung 11: Verkaufen Sie Hotelzimmer über das Internet?  
(Quelle: eigene Umfrage)

Die Teilnehmer bewerteten auf einer Skala von 1 bis 7, die am weitesten verbreiteten Vertriebskanäle nach ihrer Wichtigkeit für das entsprechende Hotel. Dabei wurde sichtbar, dass die Reservierung per Telefon/E-Mail, der direkte Onlinevertrieb und die Buchungsportale als stärkste Vertriebskanäle in den Unternehmen wahrgenommen werden.

Stark in den Hintergrund getreten sind demnach die klassischen Reiseveranstalter, die Buchungen per Fax und die Walk-Ins. Diese wurden höchstens mit drei bewertet. Damit decken sich die Angaben generell mit den Erkenntnissen der Branchenverbände.

- **Gästegruppen**

Lediglich zwei Teilnehmer gaben an, dass durch die Hotelbettenbanken sich das Gästeklientel in ihrem Hause geändert hat. Die anderen Teilnehmer nahmen keine Änderungen ihres Gästeklientel wahr.

Fast drei Viertel der Teilnehmer sind der Meinung, dass aus Neukunden, die durch Buchungsportale in das Hotel kommen, sehr wohl Stammgäste werden können. Allerdings wird nach eigenen Angaben nur von ca. 62,5 Prozent der Teilnehmer versucht, diese Gäste gezielt an das Hotel zu binden, um so Stammgäste zu gewinnen. Viele Teilnehmer äußerten die Ansicht, dass die Qualität ihres Angebots ausreiche, um Kundenbindung zu erreichen.

- **Stärkung des Direktvertriebs**

Die Antworten auf Fragen zu der Stärkung des Direktvertriebs, ließen große Unterschiede innerhalb der Teilnehmer erkennen. Etwa ein Drittel aller gab an, keinerlei Versuche zu betreiben, den direkten Vertrieb aktiv zu stärken. In anderen Hotels hat man sich eindeutig mehr Gedanken zur Stärkung des Direktvertriebs gemacht. Gerade überdurchschnittlich große Hotels konnten diverse Maßnahmen vorweisen, mit denen gezielt versucht wird, die eigene Vertriebsstruktur zu lenken und zu optimieren. Einige Aussagen der Teilnehmer, ob sie versuchen, den Direktvertrieb zu stärken, werden nachfolgend zitiert:

- „Aufsteller, der darauf hinweist, dass über unsere eigene Website die gleichen Preise angeboten werden und es einen Welcome Drink gibt bei einer Buchung. Sobald die Bestpreisklausel gefallen ist, Website 1-2 Euro runter + Welcome Drink“
- „Resonanz von HRS-Gästen durchweg positiv. Viele Gäste buchen beim wiederholten Besuch direkt“
- „Wenn der Gast erlebt hat, wo er Urlaub macht, was er bekommt, wie er entspannt und was wir ihm ermöglichen möchten dann entsteht eine Beziehung/Bindung und das ermöglicht uns jeden Gast direkt abzusprechen und nicht zu verallgemeinern.“
- „Wer einmal bei uns war und sich wohlfühlt hat, kontaktiert mit hoher Wahrscheinlichkeit das Hotel beim nächsten Mal direkt. Diese Erfahrung haben wir zum größten Teil gemacht.“

- **Abhängigkeit der Hotelbettenbanken**

95 Prozent aller Teilnehmer gaben an, in Hotelbettenbanken einen unverzichtbaren Partner zu sehen. Die größten Vorteile sahen die Hoteliere in der Bekanntheit, der Reichweite und des Marketings der Portale. Einige Teilnehmer äußerten jedoch deutlichen Unmut über die Ausgestaltung der Partnerschaft zwischen Hotels und Buchungsportalen. Die meisten Nachteile sahen die Hoteliere in der zu zahlenden Provision an die Hotelbettenbanken.

Während einige Hotels nur 5 bis 10 Prozent der Buchungen Online generieren, fanden sich auch Teilnehmer, die Angaben ca. 80 Prozent aller Buchungen im Internet zu generieren. Diese betonten aber auch, dass darauf der strategische Fokus dieser Hotels liegt. Solche Angaben zeigen, wie unterschiedlich der Grad der Abhängigkeit vom Vertriebspartner innerhalb der Hotellerie ist.

Auch die persönlichen Bewertungen der teilnehmenden Hotels zeigen ähnliche Differenzen. In einigen Aussagen der Teilnehmer werden das Spannungsverhältnis aber auch die unterschiedlichen Ansichten innerhalb der Hotellerie besonders deutlich. Dafür sollen an dieser Stelle verschiedene Antworten zitiert werden:

- „Bereits gelöst“
- „Es gibt derzeit keine Absichten sich von HRS zu lösen, es wird versucht in Zukunft mit einer neuen Homepage den direkten Kanal zu stärken.“
- „Gerade als Individualhotel ist es nicht möglich auf die Marketingkraft und die zusätzliche Darstellung des Hotels bei den Online Travel Agents zu verzichten. Gerade ausländische Gäste nutzen gern die Möglichkeiten der großen Portale alles aus einer Hand zu buchen (z.B. Flug, Hotel, Mietwagen). Diese Vorteile kann ein Hotel selten selbst bieten.“
- „Leider kann man sich von HRS nicht ganz lösen, allerdings werden andere Kanäle anderweitig gestärkt.“
- „Naja, schön ist es nicht, aber ohne HRS geht es halt nicht, dafür sind die zu präsent! Es wird immer versucht ehemalige Gäste durch Specials die per Mail versendet werden, für das Hotel und die Direktbuchung zu begeistern!“
- „Ganz klar ein Übel. Aber leider eine Zwickmühle. 1) Mit unseren Provisionen finanzieren sie ihre Marketing-Strategie. 2) Dadurch mehr Marktbeherrschung und mehr Buchungen, wodurch mehr Provisionen folgen 3) Marktmacht wird ausgenutzt und die Provisionen erhöht.“



- **Initiativen wie [www.reise-10.de](http://www.reise-10.de) und die „HRS – freie Woche“**

Nur 11 Prozent der Teilnehmer gaben an, die Plattform [reise-10.de](http://www.reise-10.de) zu kennen. Die Teilnehmer, die sie kannten, sind kurz davor, der Plattform beizutreten. Bei denen, die sie nicht kannten, war zu 90 Prozent ein positives Feedback zu vernehmen. Alle möchten sich näher damit beschäftigen und können sich vorstellen daran teilzunehmen.

Die „HRS – freie Woche“ kannten 18 Prozent der Teilnehmer, das Feedback darüber war sehr unterschiedlich. Dafür sollen nachfolgend einige Antworten zitiert werden:

- „Finde ich gut“
- „Ist in München leider extrem schwer umsetzbar, aber denke das könnte nur der Anfang solcher Aktionen gewesen sein! Wenn Großstädte nachziehen, entsteht vlt. ein Dominoeffekt!“
- „Positiv, es zeigt auf, dass es für viele auch ohne gehen kann.“
- „schöne Aktion, sie ist aber nur möglich wenn eine ganze Stadt oder Region sich daran beteiligt“
- „Umsetzung eher schwierig.“
- „Wir planen es nicht!“

## **6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen**

### **6.1 Zusammenfassung und Zukunftsausblick**

Die Möglichkeiten, Funktionsweise und Entwicklung der Anwendung unterschiedlicher Distributionswege wurde ausführlich dargestellt und erläutert. Auf der Basis der Befragungen von Experten aus der Hotellerie, konnten Erkenntnisse über die Marktchancen und –risiken von Hotelbettenbanken unter Berücksichtigung gegenwärtiger Entwicklungen im Tourismus und der Hotellerie gewonnen werden.

Es zeigt auf, dass Nutzen und Ausbau der Vertriebswege über das Internet für einzelne Hotels nicht nur Angebotsvorteile schaffen, sondern sogar notwendig sind, um überhaupt auf einem immer enger werdenden, aber zukunftssträchtigen Markt zu bestehen. Welche Wege gewählt werden und in welcher Weise der Vertrieb konkret stattfinden soll, hängt von den individuellen Gegebenheiten des Hotels ab.

„Angesichts der Vielfalt an Vertriebsmöglichkeiten und deren rasanter Veränderung, ist die Steuerung der Konditionen, die der Hotelier dem Gast in den jeweiligen Vertriebskanälen offeriert, zu einer der zentralen und komplexesten Aufgaben des Hotelmanagements geworden. Schließlich läuft das Hotel schnell Gefahr, die Kontrolle darüber zu verlieren, welche Gästegruppe zu welchen Konditionen im Hotel Buchungen vornimmt. Hier lauert eine große Gefahr für die Qualität der Kundenbeziehungen und letztlich die Steuerung des Betriebsergebnisses. Die rasante Weiterentwicklung des Internets und der sozialen Netzwerke zieht auch hier dramatische Veränderungen für das Hotelmarketing nach sich. Zudem stellen neue Kommunikations- und Distributionskanäle, sowie die fast grenzenlose Angebots- und Preistransparenz im Internet, die Hotellerie vor große Herausforderungen.“ [Hotelmarkt Deutschland 2012, 170]

Diese Einschätzung aus dem Branchenreport 2012 beschreibt wie das Internet als internationaler Marktplatz, die Hotellerie beeinflusst und Marketing und Vertrieb revolutioniert hat. In der weltweiten Vernetzung liegen ungeahnte Möglichkeiten und Potentiale für Hotels. Diese wären beispielsweise der Verkauf von Restkapazitäten über Last Minute Portale, gezielte Online- Marketing Strategien, sowie eine enorm gesteigerte Reichweite des Angebots. Der Verband bezieht sich in dieser Aussage aber eher auf die Risiken und gesteigerten Anforderungen an Hotels.

Die Hoteliers sollten ihren Fokus auf das individuelle Marketing legen. Leider besitzen nur wenige Hoteliers fundierte Marketingkenntnisse und noch weniger verfügen über Kenntnisse im Bereich Internet und die richtige Anwendung von Hotelbettenbanken. Entschieden wird oft aus dem Bauch heraus. Es entstehen aber auch ganz neue Anforderungen an Yield- und Revenue Management eines Hotels. Dadurch wird die Preisstruktur des Hotels nachhaltig beeinflusst, weshalb auch sämtliche Marketingaktivitäten und Vertriebsstrategien eines Hotels daran angepasst werden müssen.

Zu berücksichtigen ist auch die stark erhöhte Preistransparenz im Internet, der potentielle Gast erhält Einblicke in eine, für ihn teilweise schwer nachvollziehbare und inkonsequente Preisgestaltung der Hotels. Er wird auf unterschiedlichen Distributionskanälen aufmerksam gemacht wird. Diese Erkenntnis lässt die Suche im Internet nach dem besten Angebot für den Endkunden weiter an Attraktivität gewinnen und schadet so dem Direktvertrieb der Hotels.

„Wohin die Online-Reise in den nächsten fünf Jahren führen wird, will niemand sagen. „Ich schaue maximal drei Jahre nach vorn“, erklärt Ragge“ [Kräftemessen der Buchungsportale]

Diese Aussage aus einem Interview der AHGZ, mit Tobias Ragge, dem Geschäftsführer von HRS, zeigt wie schwierig es ist, Unternehmen im Internet strategisch zu planen. Die Geschwindigkeit der Entwicklungen nimmt stetig zu, jeder neue Trend entwickelt sich schneller als der letzte.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Konsolidierungs- und Konzentrationstendenzen von Anbietern, sowohl innerhalb der Hotellerie als auch innerhalb der Vertriebspartner fortsetzen werden. Dadurch wird es kleinen und mittleren Hotels, vor allem in ländlichen Gebieten, erschwert, wirtschaftlich zu arbeiten. Was wiederum die Konzentration auf dem Hotelmarkt zunehmend verstärkt. Ebenfalls wird sich der Trend zur Online-Buchung noch verstärken, auch der Anstieg der indirekten Buchungen wird höchstwahrscheinlich fortgesetzt.

Diese Entwicklungen, sowie die Konzentrationsprozesse innerhalb der Hotelbettenbanken, führen zu einer weiter steigenden Dominanz der Vertriebspartner. Es ist davon auszugehen, dass daraus schlechtere Vertragsbedingungen und weiter steigende Vertriebskosten für Hotels resultieren werden. Das kann nur verhindert werden, wenn die Hotels es schaffen, durch überzeugende eigene Internetangebote und verbessertes Suchmaschinenmarketing, möglichst große Anteile der Nachfrage auf den direkten Vertrieb umzuleiten. Das erfordert jedoch einiges an Verbesserungen, vor allem bezüglich der Ausbildung von Fach- und Führungskräften.

Eine weitere Chance, die Position der Hotellerie zu stärken, kann der Trend zur mobilen Buchung werden. Gerade Hotelketten können so, durch frühzeitige Vermarktung einer eigener App, potentielle Kunden an sich, und vor allem den direkten Buchungsweg binden. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass auch der Markt für mobile Buchungen von Vertriebspartnern belegt sein wird, bevor die Hotellerie es schafft sich fest zu etablieren.

Aufgrund der erhöhten Preistransparenz des Internets, entscheiden sich immer mehr Hotels für Preisparität auf allen Vertriebskanälen. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Zu bezweifeln ist auch, ob die Kunden eine gegenteilige Entwicklung noch akzeptieren würden.

Der Vertrieb von Übernachtungen ist bisher bei allen Internetangeboten hauptsächlich auf den Preis fokussiert. Diese Entwicklung schadet der Hotellerie dauerhaft und zerstört langfristig die Gewinnmargen aller Marktteilnehmer. Die Hotels haben dieses Problem erkannt, konnten es jedoch bisher nicht ändern.

Viele Expertengespräche lassen darauf schließen, dass gerade große Hotelunternehmen in nächster Zeit sehr viel Zeit und Energie darauf legen werden, den Fokus des Onlinemarketings und Vertriebs wieder auf den Wert einer Übernachtung zu richten, und nicht auf den Preis. Besonders in Städten wird dies in Zukunft der einzige Weg sein, auf einem von Anbietern überfülltem Markt, ein Profil gegenüber Mitbewerbern zu entwickeln, um sich nicht um jeden Preis vermarkten zu müssen.

Die Nutzung von „Last- Minute Deals“, wird sich mit relativ hoher Sicherheit, aufgrund des wachsenden mobilen Internetzugriffs, eine Zukunft als Kernbestandteil des Onlinevertriebs verdienen, da sie auch für Hotels die beste Lösung darstellen, kurzfristig die Auslastung zu steigern. Außerdem ist bei diesen die Differenz zum Basispreis geringer.

„An Portalen führt auch in Zukunft kein Weg vorbei. Doch Hoteliers bringt die Hoheit über Preise und Zimmer erst dann weiter, wenn sie ein tiefgehendes Verständnis dafür entwickeln, welchen Kunden sie zu welchen Kosten über welchen Kanal erreichen.“ [Pracht 2013, 15]

Diese Aussage aus dem fvw Magazin zeigt, dass in Zukunft auch kein Hotel ohne den Verkauf über Hotelbettenbanken überleben kann. Es ist daher wichtig den richtigen Mix aus der Distribution zu finden um den bestmöglichen Erlös für das Unternehmen zu erzielen.

## 6.2 Risiken von Hotelbettenbanken

Das größte Risiko für Hoteliere besteht darin, das Online-Marketing und den Online-Vertrieb zu unterschätzen und ihn weiterhin nur den Hotelbettenbanken überlassen. Der Faktor Online, wird für die Hotellerie in Zukunft immer wichtiger. Wenn Hoteliere sich dabei zum größten Teil auf die Hotelbettenbanken verlassen, ist die Chance den Betrieb in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu führen ziemlich gering.



Abbildung 12: Übermächtige Booking.com & HRS  
(Quelle: <http://www.prmaximus.de/80979> Stand: 12.01.2014)

Abbildung 12 zeigt die Ausnahmestellung der Hotelbettenbanken, booking.com und HRS. Sie beherrschen zu fast 100 Prozent die „Hotel+Stadt“ Suchanfragen auf Google.

Ein weiterer Risikofaktor von Hotelbettenbanken für die Hotellerie ist die Abhängigkeit. Hoteliere verkaufen ihre Zimmer vermehrt oder ausschließlich über die Bettenbanken, dadurch entscheiden die Hoteliere nicht mehr im Sinne des Hotels und dessen Wirtschaftlichkeit, sondern reagieren nur noch auf die Konkurrenz auf den Portalen und den enormen Kosten- und Wettbewerbsdruck. Dadurch werden sie zunehmend fremdgesteuert.

Der Vertrieb von Übernachtungsleistungen ist bisher bei allen Hotelbettenbanken hauptsächlich auf den Preis fokussiert. Diese Entwicklung schadet der Hotellerie dauerhaft und zerstört langfristig die Gewinnmargen aller Marktteilnehmer.

Die Paritätsforderungen der Bettenbanken, sind ein weiterer Risikofaktor. Sie setzen die Hoteliere unter Druck und versuchen damit den Wettbewerb in den eigenen Reihen auszuhebeln. Durch die Best-Price-Klausel, können Hoteliere die direkte Distribution durch z.B. Aktionen oder dauerhafte Rabatte gegenüber den Hotelbettenbanken nicht stärken oder verkaufen. Des Weiteren wird durch die Klausel, dass das Hotel sein letztes Zimmer über das Bettenportal verkaufen muss, das Hotel in die Abhängigkeit der Hotelportale gezwungen.

## 6.3 Chancen von Hotelbettenbanken

Die größte Chance für Hoteliere ist, dass über die Hotelbettenbanken neue Stammkunden gewonnen werden können. Man könnte aus der zentralen Datenbank des Hotels alle Gäste rausfiltern, die beispielsweise mehr als einmal über ein Buchungsportal an eines der teilnehmenden Hotels vermittelt wurden. Dies könnte man dann gezielt mit Angeboten über E-Mail kontaktieren und ihnen anbieten, sofern sie direkt beim Hotel buchen diverse Vorteile, wie beispielsweise Gratis-Upgrades der Zimmerkategorie oder Rückvergütungen. Die vertraglichen Grundlagen mit den Vertriebspartnern lassen solche Maßnahmen zu und könnten in Zukunft einen wertvollen Beitrag zur Stärkung des Direktvertriebs und zur Umsatzsteigerung der Hotels beitragen.

Ein weiterer positiver Punkt von Hotelbettenbanken für Hoteliere ist die Stärke im Online-Marketing, da die Marketingkosten für effektive Endverbraucherwerbung inzwischen so immens geworden sind, stellen intelligente Kooperationen mit Hotelbettenbanken eine wirksame und zugleich ressourcenschonende Alternative dar. Hoteliere können zur Nebensaison besondere Specials über die Bettenbanken anbieten, die dann auf der Homepage, über Social-Media und in den Newsletter dieser zu finden sind. Dadurch kann eine bessere Auslastung zu schwachen Zeiten erzielt werden. Durch Aktivitäten auf der eigenen Website und dem Einsatz von Social-Media wird dieser positive Effekt wirkungsvoll multipliziert.

Des Weiteren könnte durch die Abmahnung der Klausel von HRS durch das Bundeskartellamt, das genannte Risiko der Best-Price-Klausel, sich zu einer echten Chance für die Hotellerie entwickeln kann. Sollte HRS an der Klausel festhalten oder sie sogar verstärken, könnte es durch das Bundeskartellamt zu einem Verbot dieser Klausel kommen [vgl. Bestpreis Garantie]. Die Hoteliere könnten dadurch die direkten Distributionswege stärken, indem sie günstigere Preise über die Website und die direkten Vertriebswege anbieten. Die Hotelbettenbanken würden die „Macht“ über die Hotels verlieren und nur noch als „Zusatz Verkäufer“ fungieren.

## 6.4 Handlungsempfehlungen

Schlussendlich sollen an dieser Stelle einige Handlungsempfehlungen an die Hotellerie gerichtet werden, die aus eigener Sicht die Kernelemente einer erfolgreichen Zukunft der Hotels im Markt für Online Distribution darstellen. Um nicht in die Anhängigkeit von Hotelbettenbanken zu geraten, sondern die Marktchancen die Hotelbettenbanken mit sich bringen, zu nutzen:

- **Aus- und Fortbildung**

Die wichtigste Empfehlung, die hier getätigt werden kann, um die Situation der Hotels nachhaltig zu verbessern, ist die Verbesserung der Ausbildung von Fach- und Führungskräften. Aber auch bei Führungskräften, gerade in der mittelständischen Hotellerie, zeigten sowohl die Umfrage als auch diverse Gespräche mit Hoteliers, dass hier Nachholbedarf zu dieser Thematik besteht, und sowohl das Bewusstsein für die Wichtigkeit der strategischen Vertriebsplanung, als auch Kenntnisse über das eigene Unternehmen oft fehlen.

- **Auswahl der Vertriebskanäle**

Wichtig ist für jedes Hotel eine gezielte Auswahl der Vertriebspartner. Basis für eine sinnvolle Vertriebsstrategie, kann nur eine ausgeglichene Mischung aus einer Vielzahl von Vertriebskanälen sein. Dabei gilt es neben den Kosten des Vertriebskanals und der Reichweite des Portals, auch die Art der Gäste zu berücksichtigen, die auf einem bestimmten Portal angesprochen werden. Kein Hotel kann sich dauerhaft leisten, durch die Preisunterschiede stark unterschiedliche Gästegruppen (und vor allen große Unterschiede innerhalb des gezahlten Preises) zu beherbergen. Ebenfalls verzeichnen, gerade Stadthotels einen dramatischen Rückgang an Zusatzverkäufen, was oft den Gästen von Hotelbettenbanken zugeschrieben wird. Auslastung um jeden Preis kann nicht das oberste Ziel eines nachhaltig geführten Hotels sein, da man so keine Stammkunden gewinnen kann.



- **Stärkung des Direktvertriebs**

Die Versuche der Hotels, den Direktvertrieb zu stärken, sind richtig und gut. Hier spielt neben der Bindung von Kunden an eine Marke oder einen Vertriebskanal auch die Information der Kunden eine große Rolle. Eigene Erfahrungen zeigen, dass viele Gäste nicht um die Kommissionsstruktur und Vertriebskosten der Hotellerie wissen und gerne bereit wären direkt zu buchen, um das entsprechende Hotel zu unterstützen. Auch in der Umfrage wurde von einigen Hotels berichtet, dass sie Gäste mehr oder weniger direkt darauf ansprechen, um diese zu motivieren beim nächsten Besuch direkt zu buchen. Auf den guten Willen der Gäste zu hoffen, kann aber nicht ausreichen. Vordergründiges Ziel muss sein, die Direktbuchung so attraktiv wie möglich für den Gast zu gestalten.

Dies betrifft sowohl die technische Infrastruktur (Echtzeit Buchungsmöglichkeit, interessante und optisch ansprechende Internetseite, Hoteleigene Apps), als auch die Geschäftsbedingungen unter denen Hotels ihren Direktvertrieb gestalten. Der Umgang mit Suchmaschinen ist ebenfalls in vielen Hotels optimierungsbedürftig. Sowohl die Auffindbarkeit der Internetseite als auch die Kosten des Suchmaschinenmarketings müssen verbessert werden.

Adwords sind Werbeanzeigen, die bei Eingabe bestimmter Suchbegriffe auf Google einblendet werden. Gegenwärtig sind sie wichtiges Basiselement des Online-Marketings und somit auch ein nicht zu verachtender Kostenblock. Folglich scheinen beispielsweise sogenannte Long-Tail- Adwords immer wichtiger für Hotels zu werden.

Diese basieren auf der Eingabe längerer Suchbegriffe, wie beispielsweise „4 Sterne Sporthotel in Garmisch“. Aufgrund des Detailgehaltes der Suche wird eine relativ hohe Reaktionsquote (Conversion Rate) erzeugt. Außerdem sind diese weitaus günstiger als klassische Adwords (z.B. Hotel + Stadt), bei denen man sich auch noch gegen die eigenen Vertriebspartner durchsetzen muss, die ebenfalls auf dieser Suchkombination werben.

- **Software und Infrastruktur**

In der mittelständischen Hotellerie, besonders in ländlichen Gebieten, werden moderne Informations- und Kommunikationstechnologien noch nicht nach heutigen Maßstäben genutzt. Investitionen in Soft- und Hardware werden oft unter der Maxime der preisgünstigsten Lösung getätigt. Darunter leidet sowohl die Qualität der Angebote, als auch die Effizienz, wodurch der Personaleinsatz steigt und der Vertrieb ungleich teurer für den Hotelier wird.



## 6.5 Leitfaden zur Optimierung des Vertriebes

- Motivation der Besucher der eigenen Website zur Online-Buchung, durch Angebot eines klaren Leistungs- und Preisvorteils bei einer Direktbuchung und durch gute, aktuelle Website mit Online-Direktbuchung. Dies gilt vor allem für wiederkehrende Gäste.
- Rasche und kompetente Abwicklung der Anfragen über E-Mail, damit die Kunden die gewünschten Informationen nicht über andere Kanäle beschaffen müssen.
- Direktbuchbarkeit auf der eigenen Website anbieten mit gut sichtbarer, funktionaler und einfacher Buchungsmaske.
- Aktives Kundenbeziehungsmanagement durch z. B. Newsletter und Social Media
- Exzellente Dienstleistungen und Produkte, damit die Kunden über Ihr Hotel, vor allem online (z. B. Bewertungen), sprechen.
- Beherrschung des Onlinemarketings (Suchmaschinenmarketing und Suchmaschinenwerbung Google Adwords) und Ausbau der Website zum zentralen Marketing- und Vertriebsinstrument.

## 7 Abschließendes Fazit

Die umfangreichen Umstrukturierungen und Neuerungen der Hotelbettenbanken deuten auf ein umfangreiches Konzept der Geschäftsführung hin, das Unternehmen besser an den internationalen Markt anzupassen.

Quintessenz dieser Arbeit scheint, dass trotz der umfangreichen Diskussion noch mangelnde Sensibilität und deutliche Schwächen innerhalb der Hotellerie weit verbreitet sind. Die Möglichkeiten und Herausforderungen im Internet entwickeln sich immer schneller, und die strategische Planung des Onlinevertriebs wird immer wichtiger werden, sowohl aufgrund der steigenden Nachfrage, als auch aufgrund der beschriebenen Komplexität der Vertriebskostenstruktur. Leider wurde es bisher nur in den seltensten Fällen geschafft die Onlinestrategie auf die eigene Qualität zu fokussieren, statt sich einfach auf einen „Echtzeit- Preiskampf“ einzulassen.

Festzustellen bleibt, dass die Grundlage für jegliche Stärkung der Hotellerie im Internet eine Steigerung der Kompetenz in den Hotels voraussetzt. Glücklicherweise ist in Deutschland eine umfangreiche Diskussion entstanden, die viele Anbieter dafür sensibilisieren dürfte. Sollte sich innerhalb der Hotels nicht einiges ändern, wird die mittelständische und sehr individuelle Struktur des deutschen Hotelmarktes auf Dauer gefährdet. Diese ist jedoch ein absolut schützenswertes touristisches Gut, dessen Erhalt wichtig für das Image der Destination Deutschland ist. Außerdem darf die bedeutende Rolle, der mittelständischen Hotellerie als Arbeitgeber und Kernbestandteil der so wichtigen Tourismusbranche nicht unterschätzt werden.

Kein Portal zwingt Hoteliers dazu, seine Vertriebsleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Hotelbettenbanken haben neue Märkte eröffnet und sie geben ein enormes Budget für Entwicklung, Personal und professionelles Marketing aus. Geld, von dem vor allem klein- und mittelständige Hotels nur träumen können. Des Weiteren bieten sie eine Reihe cleverer Möglichkeiten, die sich Hoteliers mit Know-how zunutze machen und so ein gesundes Gleichgewicht zwischen dem direkten und indirekten Online-Vertrieb finden können. Man muss allerdings als Hotelier einiges dafür tun. Der erste Schritt wäre, Hotelbettenbanken nicht als Widersacher, sondern als Partner auf Augenhöhe zu erkennen. Denn ein Hotel wird in Zukunft nicht ohne Hotelbettenbanken bestehen.

# Literaturverzeichnis

## Monographien

Freyer, Walter (2011): Tourismus-Marketing. 7. Aufl. München

Gardini, Marco (2009): Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Aufl. München

Hänssler, Karl Heinz (2011): Management in der Hotellerie und Gastronomie. 8. Aufl. München

Henschel, Karla (2001): Hotelmanagement. München

Henschel, Karla (2008): Hotelmanagement. 3. Aufl. München

Kaspar, Claude (1990): Einführung in das touristische Management. 1. Aufl. Bern, Stuttgart

Kirstges, Thorsten (2005): Expansionsstrategien im Tourismus. 3. Aufl. Wilhemshaven

Seitz, Georg (1997): Hotelmanagement. Heilbronn

Wirtz, Bernd (2009): Medien- und Internetmanagement. 6. Aufl. Wiesbaden

## Sammelbände

Barth, K./Theis, H.-J. (1998): Hotel-Marketing. 2. Aufl., Wiesbaden

Barth, K./Benden, S./Theis, H.-J. (1994): Motel-Marketing, Strategien, Marketing-Mix, Planung, Kontrolle. Wiesbaden

Müller, H./Kramer, B./Krippendorf, J. (1991): Freizeit und Tourismus, Bern

Roth, P./Schrand, A. (2003): Touristik Marketing, München

**Geschäftsberichte und ähnlich gedruckte Veröffentlichungen**

Baur, Günter Thomas (2012): Skript Vorlesung Informatik

Broschüre der Viabono GmbH 2013. Rösrath-Hoffnungsthal

Hotelmarkt Deutschland 2012. Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.

**Zeitschriften**

Pracht, Sabine (2013): Unheimlich abhängig. In: fvw Magazin 21/2013. 14 – 18

**Internet**

Bestpreis Garantie: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/bestpreis-garantie-bundeskartellamt-mahnt-hotelvermittler-hrs-ab/6195422.html>  
(Stand 12.01.2014)

EFQM-Modell: [http://www.helpster.de/efqm-modell-erklaerung\\_179991#anleitung](http://www.helpster.de/efqm-modell-erklaerung_179991#anleitung)  
(Stand 23.12.2013)

Hotelbranche droht Preiskampf (2013): <http://www.svz.de/lokales/rostock/hotelbranche-droht-preiskampf-id4053466.html> (Stand 22.12.2013)

Hotel-Rebellen spenden gesparte Provision: <http://www.mittelbayerische.de/region/re-gensburg/artikel/hotel-rebellen-spenden-gesparte-provisionen/992646/hotel-rebellen-spenden-gesparte-provisionen.html> (Stand 17.12.2013)

Hoteliere gründen eigenes Buchungsportal: <http://hottelling.net/2013/09/16/hoteliere-gruenden-eigenes-buchungsportal-reise-10-de-gibt-10-rabatt-an-gaste-keine-provision/>  
(Stand 17.12.2013)

Hotelbuchung per Handy boomt: <http://www.ahgz.de/konzepte-und-management/hotel-buchung-per-handy-boomt,200012186366.html> (Stand 18.12.2013)

HRS auf einen Blick: <http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do;jsessionid=F21E445293ACC02F137F2BA153389F98.59-2?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=59-2&pageId=standard-01841> (Stand 04.12.2013)

Kräftemessen der Buchungsportale: <http://www.ahgz.de/unternehmen/kraeftemessen-der-buchungsportale,200012194284.html?page=3> (Stand 28.12.2013)

Pusch, Tobias (2013): Bettenbank wächst und wächst

URL: <http://www.fvw.de/index.cfm?cid=11180&pk=125061&event=showarticle> (Stand 03.12.2013)

Preiskampf der Hotellerie (2012): <http://www.ahgz.de/regional-und-lokal/bremen-preis-kampf-in-hotellerie,200012198111.html> (Stand 22.12.2013)

Incomming Tourismus Deutschland 2013: [http://www.germany.travel/media/pdf/ueber\\_uns\\_2/DZT\\_Incoming\\_GTM13\\_de\\_web.pdf](http://www.germany.travel/media/pdf/ueber_uns_2/DZT_Incoming_GTM13_de_web.pdf) (Stand 22.12.2013)

So wurde gebucht 2011: [http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3\\_0.png](http://etourism-monitor.ch/sites/default/files/3_0.png) (Stand 05.12.2013)

Über Booking.com: <http://www.booking.com/content/about.de.html?dcid=1&sid=4426853460a730be804e839ec4830160> (Stand 04.12.2013)

Über Accorhotels.com: <http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/key-figures.html> (04.12.2013)

Zahlen und Fakten 2012: [http://www.driv.de/fileadmin/user\\_upload/Fachbereiche/Statistik\\_und\\_Marktforschung/Faken\\_und\\_Zahlen\\_zum\\_deutschen\\_Reisemarkt\\_2012.pdf](http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Faken_und_Zahlen_zum_deutschen_Reisemarkt_2012.pdf) (22.12.2013)

# Anhang

## Glossar

Aufgrund der Aktualität der behandelten Thematik, sowie der Fachbezug zur Hotellerie und zu Online- Marketing und Vertrieb, werden im Folgenden einige Begriffe und Anglizismen näher erläutert. Fachbegriffe, die hier nicht zu finden sind, werden im Verlauf der Arbeit erläutert.

- **A**

Affiliate: (engl.: verbundene Konzerne) Vertriebskooperation zweier Unternehmen. Es werden so z.B. Inhalte der Firmenwebseiten verknüpft. Dies erleichtert Besuchern der Webseite das Finden von Angeboten und steigert somit den Verkauf beider Unternehmen.

- **G**

GDS (Global Distribution System): Anbieter von weltweiter, indirekter Distribution im Tourismus auf elektronischem Weg z.B. Amadeus, Sabre.

- **R**

Ratenparität (Preisgleichheit): Ratenparität besagt, dass Angebote eines Hotels auf allen Kanälen zum gleichen Endpreis verkauft werden.

Reisemittler: Ein Reisevermittler oder Reisemittler ist ein Unternehmen, das auf den indirekten Vertrieb von touristischen Produkten spezialisiert ist. Die klassischen Reisemittler sind stationäre Reisebüros. Mittlerweile bilden auch Online Travel Agencies einen großen Anteil.

- **W**

Walk-In: Bezeichnung für einen Gast, der ein Hotel ohne Reservierung auf der Suche nach einem sofort verfügbaren Zimmer betritt.



**Fragenkatalog**

Zu finden unter: <http://alpha-survey.de/52a89c9059a0c>

**[1]Persönliche Angaben: Name/Position (freiwillig)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[2]Art des Betriebes**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Hotelkette
- ☐ Franchise
- ☐ Mitglied einer Marketingkooperation ( z.B. Landidyll, Romantic Hotels)
- ☐ Inhabergeführtes Hotel
- ☐ Sonstiges:

**[3]Welche Sterneklassifizierung hat Ihr Hotel?**

- ☐ Keine
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Superior

**[4] Kernmarkt des Hotels**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Urlaubshotel
- ☐ Stadthotel
- ☐ Tagungshotel
- ☐ Wellnesshotel
- ☐ Kongresshotel
- ☐ Low Budget
- ☐ Designhotel
- ☐ Luxushotel
- ☐ Hotel Garni
- ☐ Sonstiges:

**[5] Wie viele Zimmer hat Ihr Hotel?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[6] Wie ist Ihre Position im Unternehmen? \***

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[7] Name und Ort/Land Ihres Unternehmens? Freiwillig.**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Onlinevertrieb****[8]Verkaufen Sie Hotelzimmer über das Internet?**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Nein, aber wir werben auf unserer Homepage
- ☐ Ja, aber nur über unsere eigene Website
- ☐ Eigene Website
- ☐ Tourismusverband
- ☐ Hotelbuchungsportale (HRS, hotel.de, booking.com)
- ☐ Social Media Auftritt (Facebook, Google+)
- ☐ GDS (Amadeus, Sabre)
- ☐ Flash Deals (Groupon)
- ☐ Last minute Deals (. Justbook)

**[9]Welche Buchungsportale nutzen Sie in ihrem Hotel?**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ keins
- ☐ HRS
- ☐ hotel.de
- ☐ booking.com
- ☐ Portal des kommunalen Tourismusverbandes
- ☐ Portal eigener Marketingkooperationen

**[10]Bitte bewerten Sie den Stellenwert der einzelnen Vertriebskanäle für Ihr Haus. 7 = absolut am wichtigsten - 1 = eher nebensächlich**

	1	2	3	4	5	6	7
Walk – In	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reservierung per Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reservierung per Fax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reservierung per E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontingente ( z.B. an Reiseveranstalter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchungsportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online Direktvertrieb über eigene Website oder Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zielgruppe HRS ?**

**[11]Glauben Sie, dass aus Online-Kunden Stammgäste werden können? Wenn ja, wie? Wird dies in Ihrem Hotel überwacht oder forciert?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[12]Kommt über Buchungsportale andere Gästeklientel ins Haus? Wenn ja, ist dies negativ zu bewerten?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[13] Wird in Ihrem Unternehmen gezielt versucht Onlinegäste in Zukunft zur Direktbuchung zu bewegen? Wenn ja, wie ?**

Bitte wählen Sie den zutreffenden Eintrag aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

☐ Nein

☐ Ja

Wenn ja Wie:

**[14] Was halten Sie von der Bestpreisklausel HRS?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[15] Wie steht Ihr Hotel zur aktuellen Provisionserhöhung von HRS? Gibt es Absichten sich von HRS zu lösen? Versuchen Sie andere Kanäle zu stärken?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

**[16] Denken Sie es ist möglich ohne Buchungsportale wie HRS auszukommen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[17] Wie stehen Sie zu Aktionen wie „HRS – freien Wochen“?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[18] Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Buchungsportalen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[19] Kenn Sie die Internetseite [www.reise-10.de](http://www.reise-10.de)? Haben Sie vor/überlegt sich dieser anzuschließen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**[20] Möchten Sie persönlich noch etwas zu oben genannten Fragen hintufügen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname